COLLAB COOP

IMPULSIONANDO O COOPERATIVISMO FINANCEIRO COM PESQUISA E CONHECIMENTO.

COOPERATIVISMO FINANCEIRO EM PERSPECTIVA:

Estudos e Reflexões do CollabCoop



EDITORA Confebras


OOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLL

COLLAB COOP

IMPULSIONANDO O COOPERATIVISMO FINANCEIRO COM PESQUISA E CONHECIMENTO.

COOPERATIVISMO FINANCEIRO EM **PERSPECTIVA:**

Estudos e Reflexões do **CollabCoop**

EQUIPE CONFEBRAS

Superintendência
Maria Telma da Silva Galletti
Superintendente

Desenvolvimento de Projetos
Ana Vandore Mata da Silva
Analista de Educação

Edlane Resende Batista de Melo
Analista de Educação (2024/2025)

Relacionamento e Experiência
Vanessa Mesquita de Vasconcelos
Coordenadora de Comunicação

Vera Lúcia Gomes Ataides
Analista de Comunicação

Assessorias/Consultorias
Izabel Odete Valente Machado
Edição e Revisão – Jornalista (MTb: 16.914 – DRT/SP)

EQUIPE CONCURSO COLLABCOOP

Comissão Avaliadora
Danilo dos Santos Matos
Everton Alves Pereira
Fernanda de Castro Juvêncio
Guilherme Krueger
Heitor José Cademartori Mendina
Juliana Viegas
Márcio Barbosa Matos
Mari Anastácio
Mauricio Landwoigt de Oliveira
Renata Laudízia Franz de Oliveira Silva
Renato Rodrigues da Silva
Wellington Alvim da Cunha

Gestão de Dados
Sprint Dados

Consultoria
Adriana Giroletti
Ronise de Magalhães Figueiredo

Comissão Organizadora
Ana Vandore Mata da Silva
Edlane Resende Batista de Melo

EQUIPE REVISTA COLLABCOOP

Jornalista Responsável:
Vera Lúcia Gomes Ataídes

Identidade Visual CollabCoop:
Byspeech

Capa, diagramação e projeto gráfico:
Elen Morais - Pixel 61 Studio

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cooperativismo financeiro em perspectiva [livro eletrônico] : estudos e reflexões do CollabCoop / Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito ; [organização Ana Vandore Mata da Silva, Edlane Resende Batista Melo ; compilação Sprint Dados]. -- Brasília, DF : Confebras, 2026.
PDF

Vários autores.
Vários colaboradores.
ISBN 978-65-88748-35-0

1. Artigos - Coletâneas 2. Cooperativa financeira 3. Cooperativas - Aspectos econômicos 4. Cooperativismo - Brasil I. Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebrás). II. Silva, Ana Vandore Mata da. III. Melo, Edlane Resende Batista. IV. Sprint Dados.

26-388797.0 CDD-334

Índices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Cooperativismo : Economia 334

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

COLLAB COOP

IMPULSIONANDO O COOPERATIVISMO FINANCEIRO COM PESQUISA E CONHECIMENTO.

COOPERATIVISMO FINANCEIRO EM **PERSPECTIVA:**

Estudos e Reflexões do
CollabCoop

EDITORA Confebras

EDITORIAL



LUIZ LESSE MOURA SANTOS

PRESIDENTE DA CONFEBRAS

COLLABCOOP · COLLABCOOP · COLLABCOOP · COLLABCOOP

CONHECIMENTO QUE TRANSFORMA

O livro "**Cooperativismo Financeiro em Perspectiva: Estudos e Reflexões do CollabCoop"** nasce de uma convicção simples e poderosa: o conhecimento, quando compartilhado, fortalece o cooperativismo e amplia sua capacidade de transformar realidades. Ao reunir reflexões, pesquisas e experiências sobre o cooperativismo financeiro, esta publicação reafirma o compromisso da Confebras com a educação, a inovação e a construção coletiva de soluções para o setor.

A promoção do conhecimento é um dos diferenciais do cooperativismo na relação com seus cooperados e com o mercado, sempre em favor do desenvolvimento sustentável. Nas cooperativas de crédito, o conhecimento constitui um ativo estratégico: ao investir em conhecimento, as organizações se tornam mais competitivas, eficazes e socialmente relevantes.

Essa visão se conecta diretamente ao quinto princípio cooperativista, que reafirma o compromisso do setor com a Educação, a Formação e a Informação para o desenvolvimento das cooperativas e das comunidades em que atuam. Foi nesse contexto que a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebras) lançou em 2024, durante o 15º Concred – Congresso Brasileiro de Cooperativismo de Crédito, o **Concurso CollabCoop** de artigos sobre cooperativismo financeiro, iniciativa voltada a estimular a pesquisa, a inovação e a criação de novas soluções para o modelo de negócios do setor.

Criada para estimular a produção de conhecimento científico e técnico, fortalecer o movimento cooperativista no País e divulgar estudos, pesquisas e novos conhecimentos na área, a primeira edição do concurso registrou 90 inscrições. Para participar, os interessados escolheram um dos quatro eixos temáticos propostos, em diálogo com diferentes áreas do conhecimento, em perspectiva multidisciplinar e interdisciplinar: Eixo 1 – Intercooperação e Participação Democrática; Eixo 2 – O Mundo Exponencial e Cenários Globais; Eixo 3 – Governança Ambidestra e Gestão; e Eixo 4 – Sustentabilidade Humana, Inovação e Protagonismo.

O processo de seleção ocorreu em duas fases. Na primeira, os participantes enviaram resumos de artigos originais e inéditos, analisados pela Comissão de Avaliação. Em cada eixo, foram selecionados seis resumos; em seguida, os autores foram convidados a encaminhar a íntegra de seus estudos. No total, 23 trabalhos foram pré-selecionados e 12 artigos foram reconhecidos como vencedores, sendo três por cada eixo temático. Os resumos dos estudos premiados foram publicados antecipadamente na Revista CollabCoop, lançada durante o 5º Fórum Integrativo

Confebras, em outubro de 2025, em João Pessoa (PB), ocasião em que foram anunciados os autores vencedores.

A Editora Confebras apresenta, agora na íntegra, todos os 23 artigos, em livro lançado durante o 16º Concred – Congresso Brasileiro do Cooperativismo de Crédito, realizado em agosto de 2026, em Goiânia (GO). Ao contribuir para a difusão da cultura cooperativista e para a atualização e qualificação de lideranças e gestores, por meio da produção e disseminação de conhecimento sobre o cooperativismo financeiro.

Como única editora com conteúdo exclusivamente voltado ao cooperativismo, a Editora Confebras reafirma seu papel de abrir novas oportunidades de divulgação aos autores e de assegurar maior alcance e permanência às suas publicações. O acervo já conta com mais de 50 obras.

Este livro deixa como legado conhecimento, intercooperação, inovação, educação, formação e capacitação continuada. Dessa forma, se constitui em excelente fonte de consulta para pesquisadores, universitários, professores, profissionais do sistema financeiro e demais estudiosos e interessados no movimento cooperativista. Boa leitura!

Luiz Lesse Moura Santos
Presidente da Confebras
2025-2027

SUMÁRIO



COLLABCOOP · COLLABCOOP · COLLABCOOP · COLLABCOOP

INTRODUÇÃO 14

EIXO 1 – INTERCOOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA 17

→ VENCEDORES 18

1º LUGAR – DA PRÁTICA À ESTRATÉGIA: A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NA FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA - *José Elizomar de Menezes Braga Filho* 19

2º LUGAR - ESG, JOVENS E PLATAFORMAS DIGITAIS: COMO ELES SE CONECTAM COM O COOPERATIVISMO? - *Carolina Mussolini Celestino de Oliveira* 42

3º LUGAR - INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: PERCEPÇÕES SOBRE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PRODUTIVIDADE - *Vitor Zambon de Souza; Amanda da Silva Lopes; Nicole Nogueira da Silva; e Gabriel da Silva Reis* 61

→ CLASSIFICADOS 74

COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM INSTRUMENTO DE INCLUSÃO E ASCENSÃO SOCIAL - *Antonio Guerra Junior, Laércio Baptista da Silva* 75

METAFÍSICA E O SER COOPERATIVO: A INTERCOOPERAÇÃO COMO NOVA FORMA DE CAPITALISMO E OS COMPROMISSOS COM A AGENDA 2030 - *Fábio Henrique Fernandez de Campos* 91

DO LABORATÓRIO À SOLUÇÃO: PESQUISA E DESENVOLVIMENTO NO MERCADO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO - *Amanda Figueiredo Rosa de Vasconcellos Carvalho* 110

EIXO 2 – O MUNDO EXPONENCIAL E CENÁRIOS GLOBAIS 127

→ VENCEDORES 128

1º LUGAR - COOPERATIVISMO FINANCEIRO: ESTRATÉGIAS PARA PROSPERIDADE EM TEMPOS DE MUDANÇA - *Marco Aurélio Scartezini Soares de Meirelles e Rosiane Dalacosta* 129

2º LUGAR - REDEFININDO O SUCESSO DE MARCA PARA COOPERATIVAS FINANCEIRAS - *Flávio Alves Pina e Levi Carneiro* 152

3º LUGAR - REJUVENESCIMENTO DO QUADRO SOCIAL – METAVERSO E COOPERATIVISMO - *Marcio Roberto Palhares Nami* 171

→ CLASSIFICADOS 187

AS RELAÇÕES FINANCEIRAS DOS MOBILES BANKING À LUZ DA MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO - *Tayana Freire Sizo e Vinícius Augusto Carvalho de Abreu* 188

A INCLUSÃO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO NO E-COMMERCE - *Lucas Alessander Souza Rocha* 211

EIXO 3 – GOVERNANÇA AMBIDESTRA E GESTÃO 222

→ VENCEDORES 223

1º LUGAR - FRAMEWORK DE MATURIDADE ESG: UM MODELO PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO - *Gislane Napoliane Fernandes Barros; Eduardo Damião; Ubiratã Tortato; e Thales Matheus Souza Reis* 224

2º LUGAR - DIVERSIDADE DE GÊNERO NO CONSELHO E OFUSCAÇÃO GERENCIAL: EVIDÊNCIAS DA LEGIBILIDADE DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS - *Arthur Frederico Lerner; Leonardo Flach; e Francisco Bravo Urquiza* 247

3º LUGAR - AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO EXPANDINDO HORIZONTES PARA O EQUILÍBRIO ENTRE INOVAÇÃO E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS - *Milton Roberto de Castro Teixeira; Henrique Carivaldo de Miranda Neto* 271

→ CLASSIFICADOS 296

A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE PARA O DIREITO SOCIETÁRIO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO - *Daniel Sávio de Oliveira Gonçalves* 297

GOVERNANÇA COOPERATIVA E GESTÃO COOPERATIVISTA: INFLUÊNCIA DA REGULAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO GERADO PELAS COOPERATIVAS FINANCEIRAS - *Nohan Felipe de Oliveira Souza* 316

DESAFIOS DA SUCESSÃO DE LIDERANÇAS ESTRATÉGICAS NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO - *Deivid Milhomem dos Santos, Kamila de Almeida Santos, Karla Amorim dos Santos e Lucas Pereira Rocha* 341

EIXO 4 – SUSTENTABILIDADE HUMANA, INOVAÇÃO E PROTAGONISMO 357

→ VENCEDORES 358

1º LUGAR - INOVAÇÃO CENTRADA NAS PESSOAS NO SICOOB CREDICOPA: O PAPEL DO PROTAGONISMO E DA SUSTENTABILIDADE HUMANA NO DESENVOLVIMENTO COOPERATIVISTA - *Henrique Carivaldo de Miranda Neto e Milton Roberto de Castro Teixeira* 359

2º LUGAR - COOPERATIVAS DE CRÉDITO E INCLUSÃO FINANCEIRA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE MUNICÍPIOS BRASILEIROS - *Gustavo Henrique Dias Souza; Valéria Gama Fully Bressan; e Ana Maria Hermeto* 386

3º LUGAR - COOPERATIVISMO BIOINSPIRADO: LIÇÕES DA NATUREZA PARA A SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO - *Jaqueline Starosky Gonçalves* 407

→ CLASSIFICADOS 425

O RECOMEÇO APÓS UM DESASTRE AMBIENTAL: A ATUAÇÃO DAS COOPERATIVAS FINANCEIRAS NO AUXÍLIO À RECONSTRUÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL *- Daniela Nádia Wasilewski Rodrigues* 426

SUCESSÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A PERFORMANCE DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS - *Anselmo Sebastião Botelho, José Roberto de Souza Francisco* 448

A COOPERAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS DE GARANTIA DE CRÉDITO E O SISTEMA COOPERATIVISTA DE CRÉDITO: CASE CREDCAXIAS *- Marcelo de Lima* 476



INTRODUÇÃO

COLLABCOOP · COLLABCOOP · COLLABCOOP · COLLABCOOP · COLLABCOOP · COL

INTRODUÇÃO

IMPULSIONANDO O COOPERATIVISMO FINANCEIRO COM PESQUISA E CONHECIMENTO

Construir o futuro do cooperativismo financeiro por meio do conhecimento e da inovação é o objetivo do **Concurso CollabCoop**, voltado para a seleção de artigos sobre o cooperativismo financeiro, incentivando a pesquisa e o desenvolvimento de soluções para este modelo de negócio.

O concurso foi lançado em 17 de outubro de 2024, no Dia Internacional do Cooperativismo de Crédito (DICC), dando início às atividades da Confebras em celebração ao Ano Internacional das Cooperativas de 2025, declarado pela Organização das Nações Unidas (ONU).

A avaliação dos artigos foi conduzida por uma banca composta por especialistas de destaque nas áreas de cooperativismo, inovação, sustentabilidade e gestão. Com ampla experiência acadêmica e prática, os jurados garantiram rigor técnico, diversidade de perspectivas e alinhamento com os princípios do cooperativismo na escolha dos trabalhos vencedores.

A primeira edição foi distribuída em quatro eixos temáticos:

- **Eixo 1** – Intercooperação e Participação Democrática;
- **Eixo 2** – O Mundo Exponencial e Cenários Globais;
- **Eixo 3** – Governança Ambidestra e Gestão; e
- **Eixo 4** – Sustentabilidade Humana, Inovação e Protagonismo.

O primeiro eixo – **"Intercooperação e Participação Democrática"** – teve por finalidade explorar como a intercooperação entre cooperativas e a participação democrática dentro dessas organizações podem promover o fortalecimento do setor. Já o segundo eixo – **"O Mundo Exponencial e Cenários Globais"** – apontou para abordagens sobre a evolução do cooperativismo em um mundo cada vez mais digital e globalizado, incluindo as tendências tecnológicas e seus impactos.

No terceiro eixo, o tema **"Governança Ambidestra e Gestão"** permitiu reflexões sobre a importância de uma gestão moderna e equilibrada, que promova inovação e, ao mesmo tempo, preserve os princípios cooperativistas. Por fim, o quarto eixo – **"Sustentabilidade Humana, Inovação e Protagonismo"** – teve

como foco a necessidade de colocar as pessoas no centro da inovação cooperativista, promovendo a sustentabilidade social, econômica e ambiental.

Colocando em prática o princípio cooperativista de promover a educação, a formação e a informação, valorizando a produção de conhecimentos sobre o cooperativismo financeiro e seus impactos em diferentes aspectos, esses eixos foram estruturados de forma transversal e multidisciplinar.

Os vencedores foram anunciados e premiados durante o 5º Fórum Integrativo Confebras, com os resumos publicados na Revista Confebras. Este livro "**Cooperativismo Financeiro em Perspectiva: Estudos e Reflexões do CollabCoop**" apresenta os artigos selecionados e vencedores, num total de 23 contribuições.



Premiação do Concurso CollabCoop durante o 5º Fórum Integrativo Confebras (2025) - **Fonte:** Acervo Confebras

Além de premiar os melhores artigos sobre cooperativismo financeiro, o **Concurso CollabCoop** promoveu entre os vencedores de primeiro lugar de cada categoria o sorteio de uma experiência junto ao Programa de Capacitação Executiva Intercâmbio Confebras. O sorteado foi o gerente de Comunicação e *Marketing* da Sicredi Evolução, Elizomar Braga Filho, primeiro lugar no Eixo 1 com o artigo "A importância da participação dos colaboradores na formulação do planejamento estratégico". Ele dedicou a vitória à equipe: "Quero agradecer aos meus colegas, porque esse trabalho não é individual, é de todos que ajudaram a construir nosso planejamento estratégico", afirmou durante a premiação.



A consultora do concurso, Ronise de Magalhães Figueiredo; o vencedor do sorteio do Programa de Capacitação Executiva, Elizomar Braga Filho; e o presidente da Confebras, Luiz Lesse - **Fonte:** Acervo Confebras

Apresentamos, a seguir, por ordem de eixo temático, os artigos vencedores em primeiro, segundo e terceiro lugares e os demais classificados, totalizando 23 artigos. A iniciativa reconhece estudos sobre os principais desafios e oportunidades do setor, destacando contribuições relevantes para o fortalecimento do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC).

LABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP

EIXO 1

INTERCOOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA

Exploração de como a intercooperação entre cooperativas e a participação democrática dentro dessas organizações podem promover o fortalecimento do setor.

EIXO 1

1º LUGAR



DA PRÁTICA À ESTRATÉGIA: A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA

JOSÉ ELIZOMAR DE MENEZES BRAGA FILHO

DA PRÁTICA À ESTRATÉGIA: A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA COOPERATIVA

FROM PRACTICE TO STRATEGY: THE IMPORTANCE OF EMPLOYEE PARTICIPATION IN THE COOPERATIVE'S STRATEGIC PLANNING

José Elizomar de Menezes Braga Filho

RESUMO

O planejamento estratégico exerce grande importância para o sucesso organizacional, sendo a participação dos associados e colaboradores em sua elaboração um dos maiores desafios em organizações coletivas, como as sociedades cooperativas. A análise SWOT tem sido uma das ferramentas utilizadas para o desenho estratégico, auxiliando na análise de ambiente interno e externo das organizações. O presente estudo teve por objetivo avaliar a aplicabilidade da Matriz SWOT no planejamento estratégico da cooperativa de crédito Sicredi Evolução, com a participação dos seus colaboradores (funcionários) visando à análise dos fatores positivos ao longo da aplicação da referida Matriz. Metodologicamente, empreendeu-se um estudo de caso de caráter descritivo, referenciado por uma revisão de literatura. Como resultado, foi identificada a importância da participação dos colaboradores na construção da Matriz SWOT apresentando uma visão contundente e prática para a formulação estratégica com melhoria da qualidade das decisões e fortalecimento do compromisso organizacional.

Palavras-chaves: planejamento estratégico; matriz SWOT; cooperativismo de crédito.

ABSTRACT

Strategic planning plays a crucial role in organizational success, and the participation of members and employees in its development is one of the greatest challenges in collective organizations such as cooperatives. The SWOT analysis has been one of the tools used for strategic design, assisting in the analysis of internal and external organizational environments. This study aimed to evaluate the applicability of the SWOT Matrix in the strategic planning of the credit cooperative Sicredi Evolução, with the participation of its employees, in order to analyze the positive factors throughout the application of the matrix. Methodologically, a descriptive case study was conducted, supported by a literature review. As a result, the study identified the importance of employee participation in the construction of the SWOT Matrix, providing a strong and practical perspective for

strategic formulation, enhancing the quality of decisions, and strengthening organizational commitment.

Keywords: *strategic planning; SWOT matrix; credit cooperatives.*

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional, pois permite às instituições definirem objetivos, metas e ações voltadas ao crescimento sustentável e à conquista de mercados. Sua elaboração envolve, entre outras etapas, a análise dos ambientes interno e externo da organização, destacando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, elementos que podem ser organizados por meio da Matriz SWOT, instrumento amplamente utilizado desde sua formulação por Albert Humphrey, na década de 1960. Além de facilitar a tomada de decisões e alinhar os esforços estratégicos da organização, a simplicidade da Matriz SWOT a torna aplicável a empresas de diferentes portes, inclusive cooperativas.

No contexto do cooperativismo de crédito, o planejamento estratégico adquire contornos ainda mais relevantes, uma vez que estas organizações operam sob os princípios da autogestão, da participação econômica dos membros e da solidariedade. A natureza democrática das cooperativas exige um modelo de gestão que valorize a transparência, o engajamento coletivo e o alinhamento entre os diversos níveis hierárquicos. Nesse cenário, o planejamento estratégico deixa de ser apenas uma ferramenta de gestão da alta cúpula para se tornar um processo que pode ser conduzido com ampla participação, especialmente em organizações que prezam por um modelo mais colaborativo.

Tradicionalmente, a formulação do planejamento estratégico nas cooperativas tende a concentrar-se nos conselhos e diretoria executiva, limitando a participação dos colaboradores (funcionários) aos níveis tático e operacional. No entanto, à medida que se busca inovação na gestão e maior engajamento institucional, torna-se fundamental ampliar esse envolvimento. A inclusão dos colaboradores na etapa de elaboração estratégica permite que visões práticas e experiências do cotidiano sejam incorporadas ao planejamento, enriquecendo o processo decisório e favorecendo sua execução. Como reforça Oliveira (2007), a qualidade do planejamento está diretamente ligada à capacidade da organização em integrar seus diversos atores em torno de objetivos comuns.

Justifica-se este estudo pela escassez de pesquisas sobre a participação dos colaboradores no planejamento estratégico, considerando que estes são frequentemente vistos apenas nos níveis tático e operacional. A pesquisa busca evidenciar como a inclusão desse grupo pode aprimorar a formulação e a implementação das estratégias.

Diante desse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: qual a importância da participação dos colaboradores na formulação do planejamento estratégico, especialmente na construção da Matriz SWOT, em uma cooperativa de crédito? Para tanto, o estudo foi realizado na Sicredi Evolução, cooperativa de crédito situada no Nordeste brasileiro, reconhecida por seu compromisso com a educação dos associados e pelo uso do planejamento estratégico como instrumento contínuo de gestão desde 2002. As questões investigativas analisam a relevância do planejamento estratégico, o entendimento dos colaboradores sobre a cooperativa, os benefícios da participação na Matriz SWOT e sugestões estratégicas.

A pesquisa baseia-se na formulação, teste e confirmação das hipóteses previamente estabelecidas, visando validar a relevância dos pressupostos teóricos. Dessa forma, este estudo buscou responder ao problema de investigação inicialmente definido, fundamentando a compreensão dos fenômenos envolvidos, proporcionando uma análise crítica e fundamentada sobre o tema. Além disso, pretendeu contribuir para o avanço do conhecimento na área, identificando implicações práticas e propondo diretrizes que possam auxiliar na tomada de decisões estratégicas dentro das organizações, colocando os colaboradores como participantes importantes na construção do planejamento estratégico das cooperativas.

Quadro 1 – Objetivos e Hipóteses de Investigação

OBJETIVOS	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	REVISÃO DE LITERATURA
Identificar a importância do planejamento estratégico para a cooperativa de crédito Sicredi Evolução.	**Hipótese 1:** o planejamento estratégico é importante para a cooperativa.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Mintzberg et al. (2007); Kaplan e Norton (1997); Oliveira (2007); Thompson, Strickland III e Gamble (2011); Drucker (2011); Porter (1999); Porter (2004).
Analisar o nível de entendimento dos conselheiros, dirigentes e colaboradores sobre o cenário presente e futuro que envolve a cooperativa.	**Hipótese 2:** os grupos de conselheiros, de dirigentes e de colaboradores possuem entendimento diferente acerca do cenário e das perspectivas que envolvem a cooperativa.	Kaplan e Norton (1997); Oliveira (2001); Thompson, Strickland III e Gamble (2011).
Construir a Matriz SWOT com os colaboradores da cooperativa.	**Hipótese 3:** é positiva a participação dos colaboradores na realização da análise SWOT.	Chiavenato e Sapiro (2003); Kaplan e Norton (1997); Oliveira (2007); Cavalcante (2019), Cavalcanti, (2019); Figueiredo (2023); Hamel (2007); Thompson e Strickland III (2004).
Observar os pontos positivos da aplicação do SWOT com os colaboradores da cooperativa.		
Sugerir estratégias a partir da construção da Matriz SWOT pelos colaboradores.		

Fonte: elaboração do autor (2024)

O artigo está estruturado da seguinte forma: na seção seguinte, apresenta-se o referencial teórico que embasa a pesquisa, abordando conceitos de planejamento estratégico e de gestão participativa no cooperativismo. Em seguida, detalham-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo de caso. A terceira seção é dedicada à apresentação e análise dos dados, com destaque para a aplicação da Matriz SWOT com os colaboradores da cooperativa. Por fim, discutem-se os principais achados, as implicações práticas e teóricas da pesquisa e as considerações finais.

Com isso, a pesquisa pretende contribuir para o debate acadêmico e para a prática organizacional, destacando a relevância da participação dos colaboradores na formulação estratégica e sugerindo diretrizes para um planejamento estratégico mais participativo e eficaz nas cooperativas de crédito.

2. METODOLOGIA

Este estudo adota um desenho não experimental de modelo transversal, caracterizado pela observação e coleta de dados sem manipulação das variáveis. A pesquisa possui abordagem qualitativa e quantitativa, com o objetivo de descrever e explorar relações entre variáveis. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2014), pesquisas não experimentais permitem analisar fenômenos em seu contexto natural, sem interferência direta do pesquisador.

A pesquisa é descritiva, pois busca detalhar características do fenômeno estudado, estabelecendo relações entre variáveis. De acordo com Gil (2002), esse tipo de pesquisa frequentemente utiliza questionários e observação sistemática para garantir precisão na descrição dos dados.

A pesquisa também se classifica como qualitativa, pois investiga a percepção dos colaboradores na construção da análise SWOT. Paralelamente, para a construção de uma abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário estruturado.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica sobre planejamento estratégico e Matriz SWOT, bem como a aplicação de questionários estruturados. A coleta seguiu os princípios metodológicos de Vergara (2005), que destaca a necessidade de estruturação e significado dos dados para compor a análise.

A pesquisa foi realizada na cooperativa de crédito Sicredi Evolução, situada em João Pessoa, no Estado da Paraíba. Fundada em 1990, é a maior instituição financeira cooperativa do Nordeste brasileiro. Integra o Sistema Sicredi, fundado no ano de 1902, em Nova Petrópolis, no Estado do Rio Grande do Sul. A cooperativa

oferece soluções financeiras aos seus associados, incluindo crédito, investimentos, cartões de crédito e débito, maquineta de cartões, previdência, consórcios e seguros.

A cooperativa possui 350 colaboradores. Foram formados grupos de até 20 participantes para a aplicação dos questionários e da análise SWOT. Todos os colaboradores foram convidados a participar das sessões virtuais via plataforma Zoom. Questionários também foram aplicados a dirigentes e conselheiros para compreender diferentes perspectivas sobre o planejamento estratégico.

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizados: pesquisa bibliográfica, com revisão de literatura sobre planejamento estratégico e Matriz SWOT - conforme Gil (2002) e Prodanov (2013), para embasamento teórico do estudo; **pesquisa documental,** com análise de relatórios e registros da cooperativa; **pesquisa de campo, a**plicada por meio de questionários estruturados para avaliar a percepção dos colaboradores, dirigentes e conselheiros sobre o planejamento estratégico da cooperativa - segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa de campo é essencial para compreender a realidade organizacional e coletar dados de forma direta.

A análise dos dados seguiu o modelo proposto por Lakatos e Marconi (2017), envolvendo a interpretação dos resultados obtidos nas sessões de SWOT e nos questionários. Foram identificadas as percepções dos colaboradores sobre os pontos fortes e fracos da cooperativa, bem como as oportunidades e ameaças externas. Além disso, foi aplicado o teste qui-quadrado de independência para verificar associações significativas entre os grupos analisados.

O principal benefício da pesquisa é a inclusão dos colaboradores na formulação estratégica da cooperativa, proporcionando uma visão mais ampla e participativa do planejamento. O principal risco é a possibilidade de os colaboradores não compreenderem a relevância do SWOT, comprometendo a adesão e os resultados da pesquisa. Para mitigar esse risco, foram realizadas explicações prévias sobre a metodologia e sua importância para a gestão da cooperativa.

3. A PARTICIPAÇÃO DOS COLABORADORES NA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA DA COOPERATIVA

Planejar é de grande importância para o sucesso de qualquer organização, especialmente para as cooperativas de crédito, que enfrentam um ambiente competitivo e em constante mudança. A importância do planejamento estratégico reside na sua capacidade de guiar a tomada de decisão, otimizar a alocação de recursos e garantir que as ações estejam alinhadas com os objetivos de longo prazo.

Oliveira (2006) define planejamento como identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, com o objetivo de alcançar, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, o máximo de desenvolvimento possível para a organização. Nesse sentido, o planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção que a empresa pode seguir com o propósito de ampliar seus negócios.

Aprofundando, o conceito de planejamento participativo refere-se a um processo que envolve a participação e o comprometimento de todos os membros ou atores interessados na organização. É visto como uma ferramenta de gestão próxima ao conceito de participação adotado por cooperativas, sendo fundamental para o sucesso e para a ampliação das potencialidades da entidade.

Testoni (2008) enfatiza que o planejamento estratégico é uma das ferramentas que mais apresenta pontos comuns com o princípio da gestão participativa que orienta as cooperativas, precisando de consenso e comprometimento para uma implementação de sucesso.

Figueiredo (2023) conceitua planejamento participativo com um processo de gestão estratégica que, diferente da abordagem tradicional, busca envolver ativamente todos os membros ou colaboradores da organização em sua elaboração e implementação, baseando-se em princípios democráticos e compartilhamento de informações para gerar maior engajamento, pertencimento e alcançar os objetivos de forma mais eficaz.

No contexto de cooperativas, o modelo de planejamento estratégico proposto por Oliveira (2001) exige que, independentemente do porte da organização, os membros da cooperativa devem colocar os componentes de cada módulo em debate, para que a coletividade inclua no planejamento aqueles que consideram mais relevantes, ou seja, que o processo de planejamento faça sentido para os próprios membros. Isso é um ponto chave que demonstra a incorporação da participação no modelo de planejamento estratégico do autor para este tipo de organização.

Para Cavalcante (2019) é fundamentalmente importante manter os colaboradores cientes do planejamento estratégico para gerar um engajamento maior e respostas mais assertivas. O conhecimento pelos colaboradores está diretamente ligado ao seu engajamento. Nesse sentido, os gestores devem fomentar uma cultura de participação e conhecimento organizacional para que os colaboradores compreendam a organização e seus objetivos.

Ribeiro, Da Cruz Padoan & Leite (2009) corroboram com esse pensamento com um conceito fundamental de que o planejamento estratégico realizado nas cooperativas com a participação dos colaboradores pode ser considerado com uma de forma compartilhada e democrática, tendo em vista que as hierarquias inferiores são fontes importantes de informações e sugestões.

3.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial é essencial para orientar as organizações na busca de competitividade e crescimento sustentável. Trata-se de um conjunto de diretrizes e ações planejadas que permitem à empresa definir seu posicionamento no mercado, adaptar-se às mudanças do ambiente e alcançar seus objetivos de longo prazo. Mintzberg *et al.* (2007) definem estratégia como um plano que direciona o comportamento organizacional diante de desafios internos e externos, buscando vantagem competitiva e eficiência na utilização de recursos. Para Porter (1999), a estratégia está ligada à diferenciação e ao posicionamento da empresa em relação aos concorrentes, sendo essencial para o desempenho superior e sustentável.

A formulação estratégica deve considerar a análise do ambiente externo e interno da organização. O ambiente externo inclui oportunidades e ameaças que podem impactar a empresa, como novas tecnologias, mudanças regulatórias e tendências do mercado. O ambiente interno, por sua vez, envolve forças e fraquezas que dizem respeito à estrutura, aos processos e às capacidades da organização. Dessa forma, uma estratégia bem delineada deve alinhar esses elementos para criar vantagens competitivas sustentáveis.

O modelo das cinco forças de Porter (2004) é um dos principais referenciais para a análise da competitividade e do posicionamento estratégico das empresas. Ele considera a rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores e compradores e a ameaça de produtos substitutos. Compreender essas forças permite que as organizações desenvolvam estratégias eficazes para enfrentar desafios e explorar oportunidades no mercado.

3.2 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

As estratégias organizacionais são desenvolvidas a partir de diferentes abordagens teóricas. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) categorizam as escolas do pensamento estratégico em dez vertentes, cada uma com uma visão distinta sobre como as estratégias devem ser formuladas e implementadas: escola de *design*; escola do planejamento; escola do posicionamento; escola empreendedora; escola

cognitiva; escola de aprendizado; escola de poder; escola cultural; escola ambiental; e escola de configuração. Essas abordagens variam desde modelos mais estruturados e analíticos até processos dinâmicos e emergentes.

A Escola do *Design*, uma das mais influentes, propõe que a formulação estratégica seja um processo deliberado de adequação entre capacidades internas da organização e demandas do ambiente externo. Esse modelo enfatiza a importância da análise SWOT para mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, orientando as decisões estratégicas. Já a Escola do Posicionamento, influenciada por Porter (1999), destaca a necessidade de diferenciação competitiva e a escolha de um posicionamento estratégico claro para obter vantagem sustentável.

3.3 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

As estratégias empresariais podem ser classificadas em diferentes níveis. Segundo Porter (1999), existem três grandes níveis estratégicos: corporativo, de unidade de negócios e funcional. A estratégia corporativa define a direção global da empresa e suas áreas de atuação. A estratégia de unidade de negócios foca na competitividade dentro de segmentos específicos, buscando maximizar a diferenciação ou liderança em custos. Por fim, a estratégia funcional orienta ações específicas em áreas como *marketing*, finanças e recursos humanos, garantindo alinhamento com os objetivos gerais da organização.

Além desses níveis, existem estratégias genéricas que determinam como a empresa competirá no mercado. As principais são liderança em custos, diferenciação e enfoque. A liderança em custos busca eficiência e redução de despesas para oferecer preços mais baixos. A diferenciação visa destacar-se pela qualidade, inovação ou atendimento ao cliente. Já a estratégia de enfoque concentra-se em um nicho específico, atendendo demandas particulares de um segmento de mercado.

3.4 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica envolve o planejamento, implementação e controle das estratégias organizacionais. É um processo dinâmico que requer a definição de objetivos claros, a elaboração de planos de ação e a alocação eficiente de recursos. Para Beppler (2012), a gestão estratégica é fundamental para garantir que a empresa esteja preparada para mudanças e desafios, promovendo a inovação e a adaptação contínua.

Para Prahalad e Hamel (2005), a gestão estratégica deve ir além da simples adaptação ao mercado, exigindo uma abordagem proativa na criação e domínio

das oportunidades emergentes. Em vez de apenas acompanhar tendências ou imitar concorrentes por meio do *benchmarking*, as empresas devem desenvolver uma visão própria sobre o futuro e traçar seu próprio caminho competitivo. A inovação e a liderança na definição de novas possibilidades estratégicas são mais recompensadoras do que seguir os passos de outras organizações, pois garantir a primazia em um novo espaço competitivo é essencial para a vantagem sustentável.

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Contextualmente, elaborar e executar as estratégias são tarefas primordiais para as empresas se manterem no mercado e alcançarem seus anseios. O planejamento estratégico é uma ferramenta determinante para as organizações. Quanto mais claro e racional o plano, mas fidedigno será em relação aos objetivos do negócio. Uma estratégia bem concebida engloba a prescrição dos dirigentes para a realização dos negócios na busca de vantagem competitiva e de um plano para agradar aos clientes e melhorar o desempenho financeiro (Thompsom *et al.*, 2011).

Os modelos de planejamento estratégico formal evoluíram ao longo dos anos para se adaptarem às mudanças e incertezas do ambiente empresarial. Embora apresentem características distintas, compartilham quatro etapas fundamentais: diagnóstico estratégico, formulação de missão e objetivos, implementação do plano e controle dos resultados. O modelo de Andrews (1980, *apud* Freeman, 1988), desenvolvido em Harvard, destaca a integração entre as áreas da organização e a alta administração, incorporando responsabilidade social e valores pessoais no processo de formulação estratégica.

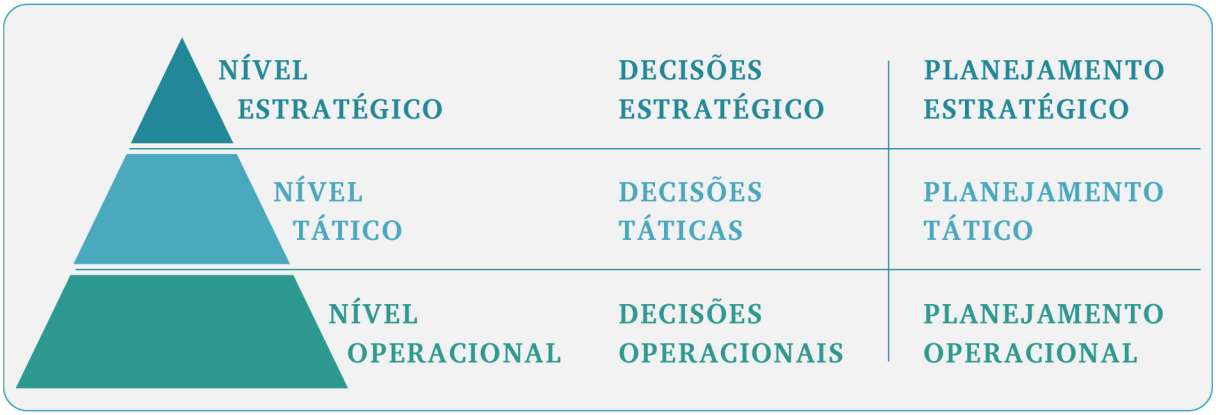
Figura 1 – Modelo Estratégico Harvard



Fonte: Andrews (1980, *apud* Freeman, 1988, p. 823)

Oliveira (2007) destaca que o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis mais elevados da empresa, envolvendo a formulação de objetivos e ações com base no ambiente interno e externo. O planejamento tático, por sua vez, foca em áreas específicas, desdobrando os objetivos estratégicos para otimizar recursos e orientar decisões. Já o planejamento operacional formaliza e documenta as metodologias e planos de ação para a execução das estratégias definidas.

Figura 2 – Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p. 15)

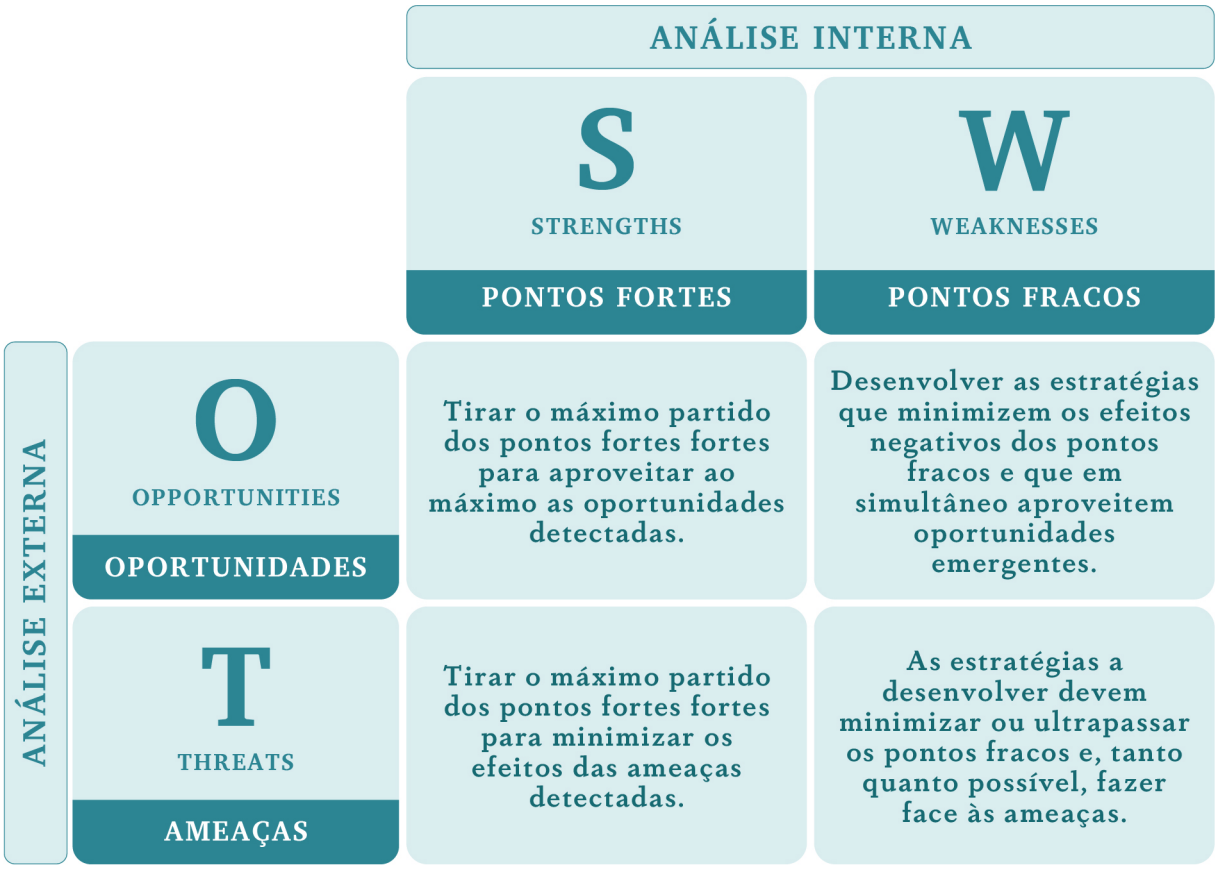
Os três níveis de planejamento são interdependentes e devem estar alinhados para que a organização alcance seus objetivos. As decisões estratégicas fornecem a direção-geral, os planos táticos definem como esta direção será implementada em cada área, e os planos operacionais colocam as ações em prática. Esta interação garante a consistência entre o planejamento e a execução das atividades (Chiavenato; Sapiro, 2003).

3.6 A ANÁLISE SWOT

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para a análise estratégica, permitindo uma avaliação abrangente do ambiente interno e externo da empresa. Desenvolvida por Albert Humphrey na década de 1960, a análise SWOT identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que influenciam o desempenho organizacional (Catelan, 2010). Essa metodologia auxilia na tomada de decisão ao permitir que as empresas antecipem riscos e explorem oportunidades de forma mais assertiva.

As forças e fraquezas estão relacionadas a aspectos internos da empresa, como infraestrutura, recursos humanos e capacidade de inovação. Já as oportunidades e ameaças decorrem de fatores externos, como mudanças regulatórias, novas tecnologias e concorrência. O uso eficaz da análise SWOT possibilita a formulação de estratégias mais bem alinhadas com a realidade do mercado, garantindo maior competitividade e sustentabilidade.

Figura 3 – Matriz SWOT



Fonte: elaboração do autor (2024) com base em Bicho e Baptista (2006, p. 15)

3.7 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O cooperativismo de crédito surgiu no século XIX como alternativa ao sistema bancário tradicional, proporcionando acesso a serviços financeiros a grupos que enfrentavam dificuldades para obter crédito. No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 1902, no Rio Grande do Sul, pelo Padre Theodor Amstad, e segue ativa até hoje (Geriz, 2004).

Diferente dos bancos comerciais, as cooperativas de crédito são instituições financeiras democráticas, onde os próprios associados são donos e beneficiários. Pinheiro (2008) destaca que as cooperativas oferecem taxas mais acessíveis e distribuem resultados entre os cooperados, contribuindo para o desenvolvimento econômico local.

A regulação das cooperativas de crédito no Brasil é realizada pelo Banco Central, garantindo segurança e estabilidade para os associados. Com foco na inclusão financeira e no desenvolvimento sustentável, o cooperativismo de crédito se apresenta como uma alternativa eficiente ao sistema bancário tradicional, fortalecendo as comunidades em que está inserido.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa revelou *insights* valiosos sobre o planejamento estratégico com a participação dos colaboradores e a percepção dos diferentes grupos quanto às questões essenciais para a gestão da cooperativa. A análise estatística e a aplicação da Matriz SWOT permitiram identificar correlações entre os dados coletados e apontar estratégias para fortalecer a organização.

Quadro 2 – Análise Geral das Correlações entre os Grupos

QUESTÕES	GRUPOS	RESULTADOS	ANÁLISE
1. Os associados se sentem parte integrante da organização	Colaboradores	**96% concordam** (total ou parcialmente)	Apesar da alta concordância geral, a ausência de concordância total entre os diretores (0%) destaca uma área de atenção. Isso pode sugerir a necessidade de iniciativas para fortalecer o sentimento de pertencimento entre os líderes.
	Conselheiros	**94% concordam** (total ou parcialmente)	
	Diretores	**92% concordam** (total ou parcialmente)	
2. Os associados confiam totalmente na cooperativa	Colaboradores	**98% concordam** (total ou parcialmente)	A confiança na cooperativa é praticamente universal, indicando um ponto forte na credibilidade da organização. Além disso, expressa com evidência o pensamento comum entre os três grupos.
	Conselheiros	**100% concordam** (total ou parcialmente)	
	Diretores	**100% concordam** (total ou parcialmente)	
3. A cooperativa tem foco total no associado	Colaboradores	**98% concordam** (total ou parcialmente)	Embora o foco no associado seja reconhecido amplamente, a menor concordância total entre diretores (38%) pode sugerir que há espaço para melhorias, ou outras prioridades na alta gestão.
	Conselheiros	**100% concordam** (total ou parcialmente)	
	Diretores	**92% concordam** (total ou parcialmente)	
4. O futuro da cooperativa é garantido	Colaboradores	**93% concordam** (total ou parcialmente)	As menores taxas de concordância total entre diretores (15%) indicam preocupações sobre a sustentabilidade a longo prazo que precisam ser abordadas.
	Conselheiros	**94% concordam** (total ou parcialmente)	
	Diretores	**84% concordam** (total ou parcialmente)	
5. Os associados estão satisfeitos com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa	Colaboradores	**93% concordam** (total ou parcialmente)	A satisfação com os produtos e serviços é alta, mas a ausência de concordância total entre diretores aponta uma percepção de que ainda há áreas para melhorar.
	Conselheiros	**94% concordam** (total ou parcialmente)	
	Diretores	**84% concordam** (total ou parcialmente)	
6. Os colaboradores são plenamente habilitados para prestar as melhores informações aos associados sobre os produtos e serviços	Colaboradores	**93% concordam** (total ou parcialmente)	A percepção sobre a habilidade dos colaboradores é positiva, mas a menor concordância total entre diretores indica que há espaço para treinamento e desenvolvimento contínuo.
	Conselheiros	**94% concordam** (total ou parcialmente)	
	Diretores	**84% concordam** (total ou parcialmente)	
7. A realização do planejamento estratégico é de grande importância para a cooperativa	Colaboradores	**100% concordam** (total ou parcialmente)	Este é o único item com unanimidade completa, destacando a importância e o alinhamento em torno do planejamento estratégico.
	Conselheiros	**100% concordam** (total ou parcialmente)	
	Diretores	**100% concordam** (total ou parcialmente)	

Fonte: elaboração do autor, resultado da pesquisa (2024)

A análise dos dados revelou que a maioria dos colaboradores, conselheiros e diretores possui uma visão positiva sobre a cooperativa. O sentimento de pertencimento dos associados foi um aspecto amplamente reconhecido pelos colaboradores (50%) e conselheiros (44%), enquanto os diretores demonstraram uma visão mais cautelosa (0% de concordância total, 92% de concordância parcial). Essa diferença sugere a necessidade de fortalecer a comunicação interna e engajar ainda mais os diretores na construção do senso de pertencimento.

No quesito confiança dos associados na cooperativa, 88% dos conselheiros demonstraram confiança total, comparado a 58% dos colaboradores e 46% dos diretores. Embora a confiança geral seja elevada, a menor confiança por parte dos diretores indica uma área de melhoria na comunicação dos objetivos estratégicos da instituição.

A percepção de que a cooperativa tem foco total no associado foi amplamente reconhecida pelos colaboradores (77%) e conselheiros (75%), mas menos expressiva entre os diretores (38%). Isso aponta uma visão mais crítica desse grupo e a necessidade de reforçar estratégias de atendimento personalizado e aproximação com os associados.

Os dados também demonstraram unanimidade sobre a importância do planejamento estratégico, com 99% dos colaboradores e 100% dos conselheiros e diretores concordando totalmente com essa afirmativa. Isso indica um alinhamento positivo e uma compreensão coletiva da relevância do planejamento para a gestão eficaz da cooperativa.

A aplicação da Matriz SWOT com 235 colaboradores resultou na identificação de 222 pontos fortes, 88 pontos fracos, 288 oportunidades e 90 ameaças. A partir dessa análise, os principais aspectos destacados foram: Pontos fortes (atendimento personalizado, distribuição dos resultados, taxas atrativas e ações sociais); Pontos fracos (limite de crédito abaixo do mercado, baixa autonomia gerencial, burocracia e excesso de sistemas); Oportunidades (ampliação da área de abrangência, atrair clientes insatisfeitos de bancos, crédito agro e imobiliário, e transformação digital); Ameaças (agilidade dos processos nos bancos, bancos digitais, portabilidade de taxas melhores e novas tecnologias).

A análise estatística revelou correlação significativa entre as percepções dos diferentes grupos, sendo: correlação entre colaboradores e conselheiros de 90%; correlação entre colaboradores e diretores: 70%; e correlação combinada entre todos os grupos: 93%.

Com base nos achados da Matriz SWOT e das análises estatísticas, foram sugeridas as seguintes estratégias: fortalecer a comunicação interna – engajar os diretores e reforçar a percepção de pertencimento e confiança no futuro da cooperativa; desenvolver competências – implementar programas de capacitação contínua para colaboradores, aprimorando a qualidade do atendimento e das informações prestadas aos associados; aproveitar oportunidades estratégicas – focar na expansão da área de atuação e na digitalização de serviços para atender melhor os associados; e mitigar ameaças do mercado – melhorar a eficiência operacional e investir em tecnologia para competir com bancos digitais e processos mais ágeis.

A pesquisa demonstrou que a participação dos colaboradores no planejamento estratégico e na construção da Matriz SWOT é fundamental para fortalecer o engajamento e a eficiência das estratégias da cooperativa. O alinhamento entre os diferentes grupos, embora positivo, apresenta desafios que devem ser trabalhados para fortalecer a coesão organizacional. A implementação das estratégias pode ajudar a Sicredi Evolução a se posicionar de maneira mais competitiva, garantindo sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Os dados pesquisados indicam uma percepção altamente positiva sobre a importância do planejamento estratégico entre colaboradores, conselheiros e diretores da cooperativa. A unanimidade entre conselheiros e diretores, juntamente com a quase unanimidade entre colaboradores, destaca a importância do planejamento estratégico como um pilar central da cooperativa. A leve diferença entre os colaboradores concordando parcialmente sugere uma oportunidade de reforçar a comunicação e o entendimento sobre a importância do planejamento estratégico entre todos os níveis da organização, garantindo uma visão ainda mais coesa e alinhada.

De maneira geral, a análise revelou que há um forte alinhamento nas percepções sobre a importância do planejamento estratégico e uma confiança geral na cooperativa. No entanto, há variações significativas na percepção do sentimento de pertencimento, foco no associado, garantia do futuro e satisfação com a qualidade dos produtos e serviços. Abordar essas áreas com iniciativas específicas pode fortalecer ainda mais a coesão e a eficiência da cooperativa, garantindo um crescimento sustentável e um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Um dos principais benefícios dessa participação é o aumento do senso de pertencimento e comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais. Quando os colaboradores são ouvidos e têm suas opiniões valorizadas, eles se tornam mais engajados na implementação das estratégias, pois entendem que suas contribuições fazem parte das decisões e direcionamentos da cooperativa. Esse

envolvimento fortalece a cultura organizacional e melhora o alinhamento entre a equipe, tornando o planejamento mais eficaz e realista.

A transparência organizacional é também um ponto importante que essa participação proporciona. Quando a cooperativa abre espaço para que os colaboradores contribuam com o planejamento estratégico, ela demonstra compromisso com uma gestão aberta, baseada no diálogo e na troca de informações. Esse processo fortalece a confiança interna, reduz resistências às mudanças e cria um ambiente organizacional mais coeso e colaborativo.

A participação dos colaboradores no planejamento estratégico da cooperativa vai além da simples contribuição de ideias. Ela representa um modelo de gestão que valoriza o capital humano, promove a inclusão e fortalece a governança cooperativa. Ao adotar esse modelo, a cooperativa pode não apenas melhorar a qualidade das suas decisões estratégicas, mas, também, reforçar seu compromisso com a gestão democrática, a transparência e a valorização das pessoas, pilares essenciais para seu crescimento sustentável e fortalecimento no mercado.

No que diz respeito às verificações das hipóteses apresentadas, constatou-se que:

1ª HIPÓTESE: CONFIRMADA

Verificou-se a comprovação da primeira hipótese da pesquisa acerca da importância do planejamento estratégico para a cooperativa, entendendo ser positiva a sua realização, em consonância com os estudos apontados na literatura.

Em especial, ao comparar as respostasW obtidas com a teoria de Mintzberg, podemos identificar vários pontos de similaridade: todos os grupos (colaboradores, conselheiros e diretores) concordam unanimemente sobre a importância do planejamento estratégico para a cooperativa. Mintzberg *et al.* (2007) argumentam que o planejamento estratégico é crucial para dar direção e propósito às organizações. Eles reconhecem a necessidade de um planejamento formal, mas, também, destacam a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação. A unanimidade nas respostas reflete a aceitação dessa visão por todos os níveis da cooperativa, alinhando-se com os pensamentos dos autores sobre a necessidade de uma visão compartilhada e direção estratégica.

A alta concordância com a importância do planejamento estratégico entre todos os grupos sugere um envolvimento e a aceitação generalizados do processo de planejamento. Mintzberg *et al.* (2007) enfatizam que a formulação da estratégia

não deve ser um processo isolado, pois deve envolver diferentes níveis hierárquicos e funcionar de maneira colaborativa. Em outras palavras, a aceitação generalizada da importância do planejamento estratégico entre colaboradores, conselheiros e diretores indica um processo inclusivo, que é consistente com a abordagem para a formulação estratégica colaborativa.

A análise das respostas dos diferentes grupos da cooperativa mostra uma forte aliança com a teoria de Mintzberg sobre planejamento estratégico. Há uma concordância unânime acerca da importância do planejamento estratégico, de uma percepção da necessidade de flexibilidade e de adaptação contínua, e de um envolvimento inclusivo na formulação da estratégia. Além disso, a necessidade de capacitação contínua dos colaboradores e a integração entre planejamento e execução são pontos destacados tanto nas respostas, quanto na teoria pesquisada.

Este alinhamento sugere que a cooperativa está no caminho certo ao valorizar o planejamento estratégico de forma abrangente e inclusiva, mas, também, que deve continuar a adaptar e evoluir suas estratégias em resposta a um ambiente dinâmico e em mudança. Implementar estas práticas com base nas percepções e na teoria de Mintzberg pode fortalecer ainda mais a eficácia e o sucesso da cooperativa.

2ª HIPÓTESE: CONFIRMADA

Em relação à segunda hipótese, também foi positiva a constatação de que os grupos de conselheiros, de dirigentes e de colaboradores possuem entendimento diferente acerca do cenário e perspectivas que envolvem a cooperativa.

A diferença na confiança sobre o futuro financeiro da cooperativa sugere a necessidade de reforçar a comunicação e as estratégias financeiras, assegurando que diretores estejam mais alinhados com colaboradores e conselheiros.

A confiança moderada dos diretores no futuro da cooperativa e a percepção de que a cooperativa tem foco no associado (com variações entre os grupos) indicam uma necessidade de adaptar as estratégias às realidades e desafios atuais. A diferença nas percepções entre os grupos reflete a complexidade e reforça a necessidade de adaptar estratégias continuamente, em linha com a visão de Mintzberg *et al.* (2007) sobre a flexibilidade no planejamento.

A diferença na confiança sobre o futuro financeiro da cooperativa sugere a necessidade de reforçar a comunicação e as estratégias financeiras, assegurando que diretores estejam mais alinhados com colaboradores e conselheiros e, ainda, aponta para uma percepção variada sobre a capacidade da cooperativa de lidar com

incertezas. É necessário aumentar a transparência nos planos financeiros e realizar reuniões estratégicas específicas com os diretores para abordar suas preocupações financeiras e alinhar as expectativas, além de desenvolver e comunicar estratégias robustas de gestão de riscos e planos de contingência, e envolver diretores mais diretamente na criação e revisão destas estratégias para aumentar sua confiança no futuro da cooperativa.

Em outro âmbito, a diferença na confiança sobre o futuro da cooperativa aponta percepções variadas sobre a capacidade de gestão de riscos da organização, em conformidade com Thompson Jr. (2004), conhecido estudioso de administração estratégica, que enfatiza a importância da formulação, implementação e execução eficazes da estratégia para o sucesso organizacional. Sua abordagem detalha a necessidade de alinhar a estratégia com o ambiente competitivo e os recursos internos da organização. O autor enfatiza a importância de avaliar e gerenciar riscos como parte do planejamento estratégico. A gestão eficaz de riscos é crucial para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

3ª HIPÓTESE: CONFIRMADA

A terceira hipótese também foi verificada positivamente no sentido de averiguação da aplicação do SWOT de maneira positiva com os colaboradores. O resultado foi importante e está de acordo com o que preconizam conselheiros e dirigentes. É de fundamental importância a participação dos colaboradores nesse aspecto, pois reforça o comprometimento, o engajamento e a visão ampla desse grupo para com os anseios e objetivos da organização cooperativa. No Anexo I, sugere-se um roteiro que pode ser usado para a construção de um Planejamento Estratégico com a participação dos colaboradores.

A participação dos colaboradores no planejamento estratégico de uma cooperativa de crédito pode representar uma abordagem inovadora e essencial para promover uma gestão democrática e participativa. Em uma cooperativa, onde os princípios de colaboração, transparência e decisão coletiva são fundamentais, envolver os funcionários no processo estratégico fortalece o engajamento e contribui significativamente para o sucesso da organização.

A gestão democrática no planejamento estratégico facilita a identificação de oportunidades e desafios do dia a dia da cooperativa. Os colaboradores, por estarem na linha de frente do atendimento aos associados, possuem uma visão detalhada das necessidades e expectativas do público. Assim, ao serem incluídos no processo, conseguem trazer informações estratégicas que podem ser utilizadas para a formulação de políticas mais assertivas e alinhadas com a realidade do mercado.

Ao integrar os colaboradores no planejamento estratégico, a cooperativa reforça o princípio da democracia organizacional, garantindo que diferentes perspectivas sejam consideradas na formulação das estratégias. Essa abordagem permite que as decisões estratégicas não sejam centralizadas apenas na alta gestão, mas como fruto de um processo coletivo, no qual os colaboradores contribuem com *insights* valiosos baseados em sua experiência prática e contato direto com os associados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é essencial para organizações que buscam crescimento sustentável e vantagens competitivas. No contexto das cooperativas de crédito, como a Sicredi Evolução, ele assume um papel central ao integrar os colaboradores no processo decisório, garantindo maior engajamento e assertividade nas estratégias. A análise SWOT, como ferramenta de planejamento, permite a identificação de pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças, facilitando a construção de estratégias alinhadas com a realidade da cooperativa.

A pesquisa indicou que a participação dos colaboradores na formulação estratégica melhora a qualidade das decisões e fortalece o compromisso organizacional. Essa inclusão contribui para uma comunicação mais eficaz e um ambiente de trabalho mais coeso. A ausência de envolvimento pode resultar em estratégias desconectadas da realidade operacional, comprometendo os resultados esperados.

Dentre as principais recomendações extraídas do estudo, destacam-se: fortalecimento da comunicação interna, garantindo alinhamento estratégico entre diretores e colaboradores; desenvolvimento de competências, por meio de programas de treinamento contínuos; e aproveitamento de oportunidades, explorando estratégias de expansão e transformação digital.

A pesquisa revelou que a participação dos colaboradores pode contribuir para aumentar o comprometimento com a execução das estratégias; melhorar a comunicação, reduzindo mal-entendidos; gerar soluções mais abrangentes devido à diversidade de perspectivas; e fortalecer a colaboração e o engajamento organizacional.

A análise das respostas dos grupos participantes revelou diferenças perceptíveis entre colaboradores, conselheiros e diretores, especialmente em relação à confiança no futuro da cooperativa. A implementação da análise SWOT possibilitou a criação de estratégias eficazes para fortalecer a instituição e mitigar desafios.

Como implicações do estudo, a inclusão dos colaboradores no planejamento estratégico fortalece a cultura organizacional e promove alinhamento em torno de objetivos comuns. Isso resulta em estratégias mais eficazes e melhor aceitação das decisões. A necessidade de uma comunicação clara e transparente é crucial para garantir que todos os envolvidos compreendam e contribuam para a execução do planejamento.

O estudo reforça a relevância da participação ativa dos colaboradores na formulação da estratégia, contribuindo para um planejamento mais realista e alinhado com as necessidades organizacionais. Além disso, destaca a interação entre formulação e implementação de estratégias como aspecto essencial para o sucesso do planejamento.

No que diz respeito às limitações do estudo, a pesquisa se concentrou na aplicação da Matriz SWOT, podendo ser complementada com outras ferramentas estratégicas, como o *Balanced Scorecard*. Ademais, futuras investigações podem avaliar os impactos do planejamento estratégico ao longo do tempo, em diferentes contextos organizacionais.

Sugere-se a ampliação da pesquisa para avaliar a participação dos colaboradores em todas as etapas do planejamento estratégico, em diferentes tipos de organizações, com metodologias variadas, para verificar os impactos dessa inclusão na execução e nos resultados das estratégias adotadas.

REFERÊNCIAS

BEPPLER, Mônica Külkamp. **A influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2012.

BICHO, L.; BAPTISTA, S. **Modelo de Porter e Análise de SWOT**. Coimbra: Instituto Superior de Engenharia, Departamento de engenharia Civil, 2006.

CATELAN, Edson. **Planejamento estratégico**. Canoas: ULBRA, 2010.

CAVALCANTE, Antônia Maria Martins De Araújo *et al*. **Planejamento estratégico, uma ferramenta para comunicar os objetivos organizacionais**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. 4, p. 9, 2019.

CAVALCANTI, Francisco Antônio. **Planejamento estratégico participativo:** concepção, implementação e controle de estratégias. 2 ed. São Paulo: Editora Senac, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. Da intenção aos resultados. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

FIGUEIREDO, Pamela Rafyza Rabelo *et al*. Planejamento estratégico participativo em cooperativa recém formada de agricultores familiares: o caso da Cooperativa dos Agricultores Familiares Guamaenses (COAFAG). **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 19, n. 58, p. 191-211, 2023.

FREEMAN, R.E., GILBERT, D.R. E HARTMAN, E. ***Values, and the foundations of strategic management***. J Bus Ethics 7, 821-834, 1988.

GERIZ, Sheila Dantas. As cooperativas de crédito no arcabouço institucional do sistema financeiro nacional. Prim Facie, [S. l.], v. 3, n. 4, p. 82–110, 2010. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/primafacie/article/view/4458. Acesso em 18 Dez 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary. **O futuro da Administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2007.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: *Campus*, 1997.

LAKATOS, E.; MARCONI M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. R. **Manual de Gestão das Cooperativas:** Uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, metodologias, práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito - História da evolução normativa no Brasil**. Banco Central do Brasil. 6. ed. Brasília. 2008.

PORTER, Michael. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho científico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins; DA CRUZ PADOAN, Fátima Aparecida; LEITE, Rita Mara. **Planejamento Estratégico:** um estudo da percepção dos *controllers* quanto à forma de gestão, em cooperativas agroindústrias do estado do Paraná. *In:* Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. ***Metodológia de Lá Investigación.*** 6. ed. México: McGraw-Hill, 2014.

TESTONI, Luciana. **Planejamento estratégico em cooperativa:** um estudo de caso na Coopergips. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, Santa Catarina, 2008.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III A. J. **Planejamento Estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira, 2004.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXO I

Roteiro Planejamento Estratégico com a participação dos colaboradores

FASE 1: CONSCIENTIZAÇÃO E INÍCIO	
Apresentação da técnica e conscientização	É essencial realizar uma apresentação nítida e concisa sobre a importância do planejamento estratégico para a organização, destacando seus benefícios e como pode auxiliar na busca por melhores resultados.
Criar um senso de urgência	É importante que a equipe esteja ciente da importância do planejamento estratégico, reconhecendo a necessidade de mudança e de direcionamento para o futuro. Isso pode ser alcançado por meio da comunicação clara dos desafios e oportunidades, além da definição de um cronograma para o processo de planejamento.
Definir o escopo do planejamento	Determinar quais áreas da organização serão incluídas no planejamento e qual o horizonte temporal a ser considerado (curto, médio ou longo prazos).
FASE 2: ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	
Estabelecer a equipe de planejamento	É crucial formar uma equipe composta por colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos da cooperativa. A diversidade de perspectivas enriquecerá o processo e aumentará a probabilidade de sucesso na implementação.
Definir a Missão, Visão e Valores	A missão descreve a razão de ser da organização; a visão representa o futuro desejado; e os valores guiam a cultura e o comportamento. Esses elementos devem ser definidos de forma colaborativa, com a participação da equipe de planejamento.
Realizar análise do ambiente interno (Forças e Fraquezas)	Identificar os pontos fortes, que podem ser usados como base para o crescimento, e os pontos fracos, que precisam ser melhorados. Utilizar ferramentas como Matriz SWOT para facilitar a análise. Integrar os colaboradores durante esse processo, ampliando a participação dos funcionários na construção da análise SWOT.
Realizar análise do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças)	Avaliar as oportunidades que podem ser aproveitadas e as ameaças que podem prejudicar seu desenvolvimento. Utilizar a Matriz SWOT para facilitar a análise incluindo os colaboradores no processo de construção desse momento.
Identificar os grupos de relação	Mapear os *stakeholders* (públicos de interesse), como clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade, governo, e entender seus interesses e expectativas.
FASE 3: FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA	
Definir os objetivos estratégicos	Identificar os objetivos de longo prazo que a organização deseja alcançar, garantindo que estejam alinhados com a Missão, Visão e Valores. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo determinado.
Desenvolver as Estratégias	Definir as ações e caminhos que a cooperativa irá trilhar para alcançar seus objetivos estratégicos. As estratégias devem ser claras, objetivas e coerentes com os recursos.
Laborar o Plano de Ação	Detalhar as ações necessárias para colocar as estratégias em prática, definindo prazos, responsáveis, recursos e indicadores de acompanhamento. Fundamental a participação dos colaboradores durante o processo de construção do Plano de Ação.
Comunicar a estratégia e o plano para toda a organização	É fundamental garantir que todos os colaboradores estejam cientes da estratégia definida e de como suas atividades contribuem para o alcance dos objetivos. Isso pode ser feito por meio de apresentações, reuniões, intranet etc.
FASE 4: IMPLEMENTAÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	
Implementar o plano de ação	Colocar em prática as ações definidas no plano, alocando os recursos necessários e acompanhando o desenvolvimento das atividades.
Monitorar e avaliar os resultados	Estabelecer indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico e monitorar periodicamente os resultados. É importante comparar o desempenho real com o planejado, identificar os desvios e implementar ações corretivas quando necessário.
Manter a flexibilidade e adaptar o planejamento	O planejamento estratégico não deve ser um documento rígido e imutável. É preciso estar atento às mudanças nos ambientes interno e externo da cooperativa, analisar seus impactos e realizar os ajustes necessários no planejamento.

Fonte: elaboração do autor (2024)

EIXO 1

2º LUGAR



ESG, JOVENS E PLATAFORMAS DIGITAIS: COMO ELES SE CONECTAM COM O COOPERATIVISMO?

CAROLINA MUSSOLINI CELESTINO DE OLIVEIRA

ESG, JOVENS E PLATAFORMAS DIGITAIS: COMO ELES SE CONECTAM COM O COOPERATIVISMO?

Carolina Mussolini Celestino de Oliveira

RESUMO

A participação ativa dos jovens no cooperativismo brasileiro é crucial para a renovação e a sustentabilidade das cooperativas. A inclusão desse público estimula a inovação, adaptação às mudanças do mercado, gestão democrática e sustentabilidade. Hoje, essa faixa etária representa a maioria demográfica do País, traz uma mentalidade inovadora, adaptabilidade às novas tecnologias e uma visão a longo prazo, essenciais para enfrentar os desafios do mercado. No entanto, há uma lacuna na representatividade dos jovens nas lideranças cooperativistas, destacando a necessidade de planos de sucessão e inclusão. Para atrair a juventude, é essencial adotar uma comunicação eficaz e abordar temas relevantes para esse público, utilizando canais de conteúdo que eles mesmos consomem, como as redes sociais. O cooperativismo possui valores alinhados com as demandas dos jovens, como economia colaborativa, sustentabilidade e responsabilidade social, pautas muito abordadas na agenda ESG. Investir na inclusão de jovens líderes pode garantir um futuro sustentável e próspero para o cooperativismo, fortalecendo a conexão com a comunidade e promovendo uma visão duradoura.

Palavras-chave: cooperativismo; ESG; jovens; redes sociais.

ABSTRACT

The active participation of young people in Brazilian cooperatives is crucial for the renewal and sustainability of cooperatives. The inclusion of this demographic stimulates innovation, adaptation to market changes, democratic management, and sustainability. Today, this age group represents the majority of the country's population, bringing an innovative mindset, adaptability to new technologies, and a long-term vision, essential for facing market challenges. However, there is a gap in the representation of young people in cooperative leadership, highlighting the need for succession and inclusion plans. To attract young people, it is essential to adopt effective communication and address topics relevant to this audience, using content channels they themselves consume, such as social media. Cooperatives have values aligned with the demands of young people, such as collaborative economy, sustainability, and social responsibility—issues frequently addressed in the

ESG agenda. Investing in the inclusion of young leaders can guarantee a sustainable and prosperous future for cooperatives, strengthening the connection with the community and promoting a lasting vision.

Keywords: *cooperativism; ESG; young people; social media.*

1. INTRODUÇÃO

No cooperativismo brasileiro, a presença e a participação ativa dos jovens são fundamentais para garantir a renovação e a viabilidade duradoura das cooperativas. A inclusão desses jovens líderes é essencial para estimular a inovação, a adaptação às mudanças do mercado, a gestão democrática e a sustentabilidade das cooperativas. São muitos os motivos pelos quais é crucial atrair mais jovens para o cooperativismo, destacando a importância da comunicação adequada e a relevância dos temas que ressoam com esse público.

> [...] me deem espaço, mostrem o caminho, quero aprender com vocês, mas preciso de incentivo, oportunidade e de notoriedade. Peço que invistam em mim, não serei um custo e sim lucro para o futuro, desejo ser um líder como vocês para promover a perpetuidade do cooperativismo [...] (JOVENS EMBAIXADORES DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, 2019, p.8).

Os jovens representam a maioria demográfica do País e sua integração dinâmica no cooperativismo é fundamental para estimular a renovação das tomadas de decisões e garantir a viabilidade duradoura das cooperativas. Além disso, eles trazem consigo uma mentalidade inovadora, adaptabilidade às novas tecnologias e uma visão a longo prazo, características essenciais para enfrentar os desafios do mercado em constante evolução.

Meinen e Port (2014) observam que, no cooperativismo financeiro, a maioria dos cooperados é composta por homens com idade entre 40 e 60 anos, enquanto a participação de jovens com até 30 anos e de mulheres é significativamente reduzida. Essa disparidade também se reflete nas operações, que são mais intensas entre os homens e entre os cooperados de faixas etárias mais elevadas. Diante desse cenário, os autores defendem a urgência de estratégias voltadas à inclusão do público jovem e feminino, de modo que sua representatividade nas cooperativas se aproxime do perfil demográfico da população brasileira.

No entanto, apesar da importância dos jovens, ainda há uma lacuna na representatividade desse público nas lideranças cooperativistas. Algumas situações podem ser pontuadas como a comunicação em canais que não atingem este público, a pouca interação com temas ligados à juventude, além da não exploração de temas populares, como a agenda ESG (na tradução da sigla: ambiental, social, governança) que aborda temas que as novas gerações se mostram interessadas. Ao comunicar esses valores de forma eficaz, as cooperativas podem despertar o interesse dos jovens e mostrar como o cooperativismo é uma via relevante para promover mudanças positivas no mundo.

> Impulsionar a participação de jovens no cooperativismo é uma premissa básica para garantir não apenas o futuro do movimento, mas também como ferramenta de transformação social e econômica (OCB, 2024, p.3).

Já existem algumas iniciativas promovidas no Brasil e em outros países para incentivar a inclusão dos jovens nas cooperativas. Veremos como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) têm desenvolvido programas e iniciativas para promover a participação dos jovens no segmento. Além disso, destacaremos exemplos de cooperativas que já estão trabalhando ativamente na inclusão dos jovens, como sistemas de crédito e cooperativas do ramo agro.

Este artigo visa apresentar que, ao investir na inclusão dos jovens líderes, as cooperativas podem garantir um futuro sustentável e próspero para este modelo de negócios cooperativo, além de promover a intercooperação e a participação democrática, que estão intimamente ligadas ao tema

2. METODOLOGIA

Este estudo utilizou a revisão bibliográfica como método de pesquisa. Segundo Yin (2001), as evidências para a produção de um estudo podem ser obtidas por meio de diversos caminhos, tais como documentos, registros, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

De acordo com Sasse (2024), o cooperativismo configura-se como um modelo de negócio pautado na justiça e no desenvolvimento dos cooperados, que se associam de forma voluntária. Sua atuação é orientada por sete princípios fundamentais: adesão livre e voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação e formação, intercooperação e interesse pela comunidade — todos voltados para a promoção de impactos positivos nas comunidades onde está inserido.

O presente trabalho fundamenta-se em pilares como a revisão literária dos fundamentos do cooperativismo e comunicação, além de inovações nos temas de ESG (ambiental, social e governança) e juventude. O objetivo deste estudo não é apenas realizar mais uma pesquisa sobre comunicação e cooperativismo, mas, sim, promover uma intercooperação entre esses temas e explorar como eles podem gerar uma conexão e resultados a longo prazo para a cooperativa, especialmente no que tange à governança.

> O cooperativismo, como modelo de organização econômica e social, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que coloca as pessoas no centro, tem conquistado muitos espaços e incluído milhões de pessoas no Brasil e no mundo. Ele está intrinsecamente ligado aos temas atuais e inovadores, como economia colaborativa, economia compartilhada, ESG, capitalismo consciente, entre outros. Praticar a essência do cooperativismo é o que nos diferencia hoje e sempre das demais instituições" (SASSE, 2024, p. 13).

Foram selecionados autores reconhecidos por sua contribuição teórica e prática nos campos do cooperativismo, comunicação e ESG, tais como Levy (1999), Bahia (1990) e Burke (2003), entre outros. A escolha fundamentou-se na relevância e na frequência com que suas obras são citadas na literatura especializada, bem como pela aplicabilidade direta de suas abordagens ao objeto deste estudo.

De acordo com Ploner (2008), poucas sociedades não foram impactadas pelas instituições e mecanismos da comunicação de massa e, como consequência, não estão abertas à circulação das formas mediadas pelos meios de comunicação de massa. A matéria-prima do jornalismo é a notícia, e conforme afirma Bahia (1990), a notícia é, para o jornalismo, seu objeto e seu fim. Esta deve conter elementos que chamem a atenção do leitor ou telespectador, sendo, portanto, incomum ou infrequente. Nesse contexto, o uso das mídias digitais representa um grande atrativo para o público jovem.

> São estas "transposições" que nos possibilitam estudos de ressonâncias de uma arte sobre outra, a par daqueles que têm por objeto as obras onde duas artes se conjugam ou se encontram: a ópera, o *lead* etc. Sem dúvida o estudo e a descrição dos elementos comuns às duas artes é indispensável nesse tipo de investigação porque ele envolve outro tipo de pesquisa, essencialmente estética, que procura articular, no esquema geral das artes, as posições respectivas das formas postas em confronto (CARVALHAL, 1999, p. 15).

Nesse mesmo contexto, Abdala Jr. (2012) salienta que os recortes globais levam a uma geopolítica do conhecimento, o que configura um molde de fronteira múltipla. Assim, as questões de identidade devem ser vistas no plural e não mais de forma única e singular.

Desta forma, o uso da mídia correta pode ser o ponto chave para atingir o público-alvo, neste caso, os jovens, com o intuito de fazerem parte do quadro social da cooperativa. O mote é fomentar a participação deste público em específico para que se envolva com a cooperativa e que possa fazer parte dos cargos de liderança de que a entidade necessita. As mídias sociais entram neste escopo por serem o

veículo mais utilizado pelo público em questão. Pesquisas recentes, que veremos na sequência, mostram o tempo que o jovem passa no celular e nas redes sociais.

A inclusão dos temas de ESG e de juventude trouxe uma perspectiva contemporânea e relevante para o estudo, destacando a importância de práticas responsáveis e inovadoras para o futuro das cooperativas.

> Por fim, a criação dos comitês de jovens reflete a necessidade de planejar o futuro das cooperativas desde já, contribuindo para a sustentabilidade da organização ao longo dos anos e para a renovação futura de seus órgãos de gestão. Além disso, conceder espaço de maneira qualificada aos jovens é uma das estratégias das políticas de inclusão e diversidade, tão necessária para a aderência à pauta ESG (*Environmental, Social and Governance*) (OCB, 2024, p. 9).

O contexto de notícia dentro da comunicação também foi abordado para se compreender, de maneira aprofundada, quais elementos podem, efetivamente, chamar a atenção do público. A análise incluiu, de forma breve, a identificação de características que tornam uma notícia atraente e relevante, considerando aspectos como a novidade, a frequência e a pertinência das informações apresentadas.

Já o uso de temas populares, como a agenda ESG, foi identificado como uma estratégia eficaz de atração, uma vez que o cooperativismo possui, intrinsecamente, princípios que estão alinhados com a economia colaborativa, a economia circular, a inclusão social e a preocupação com o meio ambiente. Esses temas são particularmente valorizados pela nova geração que, segundo a pesquisa “Construindo Nosso Futuro” (2024), coloca tais questões como de extrema importância para o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social das organizações. A incorporação desses temas nas estratégias de comunicação das cooperativas pode, portanto, não apenas atrair um público mais jovem e engajado, mas, também, fortalecer a imagem institucional das cooperativas como entidades comprometidas com práticas responsáveis e inovadoras.

Caldas (2024) traz, na obra bibliográfica sobre Moacir Krambeck, a seguinte afirmação do líder cooperativista: “Perto de completar 80 anos, ele fala em se aposentar para ceder lugar aos mais jovens. ‘É a sucessão natural da vida’, afirma” (2024, p. 159).

A metodologia adotada neste trabalho incluiu a análise crítica das fontes consultadas, com o objetivo de identificar lacunas e oportunidades para futuras investigações. A revisão bibliográfica foi realizada de forma estruturada, considerando critérios como relevância temática, atualidade das publicações (com foco nos últimos

dez anos) e pertinência ao escopo do estudo. A seleção das fontes priorizou autores clássicos e contemporâneos das áreas de comunicação, cooperativismo e ESG, com o intuito de garantir a consistência teórica e a aplicabilidade dos conceitos analisados.

3. DESENVOLVIMENTO

Preciso de mais jovens na minha cooperativa? A resposta é sim, e nós vamos mostrar alguns motivos para isso. No contexto do cooperativismo brasileiro, a integração dinâmica dos jovens é essencial para estimular a renovação das tomadas de decisão e garantir a viabilidade duradoura das cooperativas.

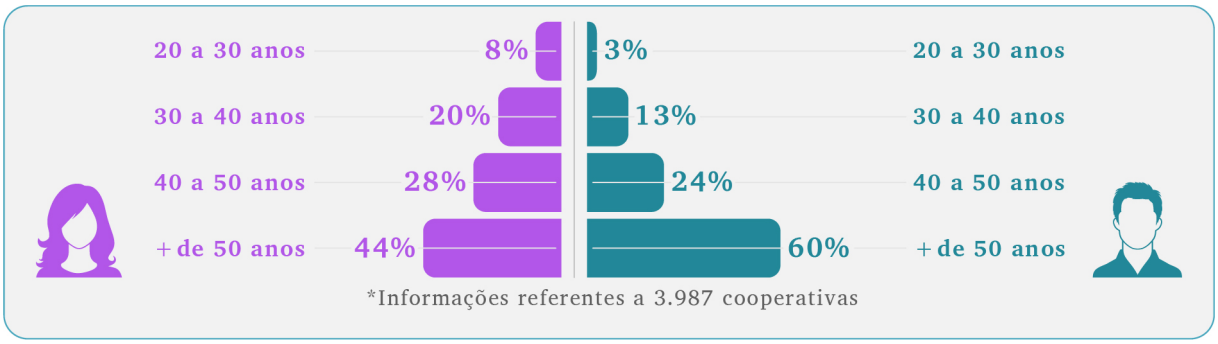
Segundo os autores Meinen e Port,

> é ainda vastíssimo o universo de associados a serem conquistados pelas cooperativas, sejam elas segmentadas, "semiabertas" ou de livre admissão, independente do território por elas ocupado. Nas regiões metropolitanas, a penetração é mínima (a representatividade no total dos empréstimos do setor fica aquém dos 30%). Também entre a população jovem muito pouco se avançou, e o público feminino ainda não mereceu a atenção devida. No geral, inexiste até mesmo noção sobre o universo potencial de novos entrantes, o que faz com que o distanciamento não seja percebido (MEINEN & PORT, 2014, p. 228).

Considerando a perpetuidade desse modelo de negócio, é crucial atrair jovens, especialmente para posições de liderança, a fim de assegurar a continuidade do legado cooperativista. Além disso, a inovação e as novas ideias que esse público pode proporcionar são inúmeras. Atualmente, discute-se amplamente sobre economia colaborativa, conceitos como *cashback*, sustentabilidade e ESG, bem como novas estratégias publicitárias para atrair clientes. E se afirmarmos que o cooperativismo incorpora esses conceitos em sua essência há 180 anos? Portanto, o que falta para atrair os jovens para as cooperativas? A resposta reside na comunicação eficaz e na abordagem de temas pertinentes.

Dados do Censo Brasileiro de 2024, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), revelam que a faixa etária predominante na população do País se situa entre 35 e 39 anos, seguida por 30 a 34 anos e 25 a 29 anos, indicando que os jovens são a maioria demográfica . Perante esta realidade, é essencial que a liderança nas cooperativas reflita esta distribuição etária, assegurando que as vozes e perspectivas dos jovens sejam adequadamente representadas e integradas nas estratégias e decisões.

Figura 1 – Demografia no Cooperativismo Brasileiro



Fonte: Guia de Implementação de Estratégias em Inclusão, Diversidade e Equidade OCB (2024, p. 7)

Ao debruçar-se nestes números dentro da faixa etária dos líderes cooperativistas entre 20 e 30 anos, apenas 8% das lideranças são de mulheres e 3% de homens, segundo dados do Anuário Cooperativo do Brasil de 2024. Portanto, a elaboração de planos de sucessão é uma medida emergencial. E como fazer com que esse público olhe para o cooperativismo? Em primeiro lugar, pensando na forma de comunicação. Segundo dados da pesquisa *Digital News* do Reuters Institute, divulgada em 2023, 44% da população com idade entre 18 e 24 anos se informa pela plataforma Tiktok e 20% desse público utiliza a rede para consumir notícias diariamente. A pesquisa mostra que houve uma mudança na forma como as notícias são consumidas, com a adoção das redes sociais como fonte de informação.

O especialista em ciberespaço Levy (1999) afirma que a relação do saber pode sofrer uma mutação quando se fala do uso das tecnologias digitais e das redes de comunicação interativas. Segundo o autor, o ciberespaço constitui um ambiente dinâmico, explorável e configurado pelos próprios participantes, no qual cada indivíduo pode atuar simultaneamente como emissor e receptor. Nesse contexto, as interações não se estabelecem com base em localização geográfica ou *status* social, mas, sim, em interesses comuns e afinidades no campo do conhecimento e do significado.

O autor afirma, ainda, que a posição no globo terrestre já não importa, essas barreiras foram vencidas. Assim como corrobora Burke (2003) quando diz que não existe fronteira cultural, mas, sim, um ininterrupto de cultura devido à hibridização.

> O ciberespaço em via de constituição autoriza uma comunicação não midiática em grande escala que, a nosso ver, representa um avanço decisivo rumo a formas novas e mais evoluídas de inteligência coletiva. (LEVY, 1999, p. 113).

Desta forma, a relação entre o ciberespaço e a comunicação com o público jovem desbrava fronteiras que podem ganhar mais força com técnicas que promovam um texto e imagem mais atrativos, chamando a atenção de mais pessoas.

De acordo com a pesquisa da *Eletronics Hub* (*Digital 2023: Global Overview Report.* 2023), os brasileiros passam, em média, nove horas por dia no celular ou no computador, e o Brasil está em segundo lugar no *ranking* mundial, atrás apenas da África do Sul.

Segundo Thompson (2000), "há poucas sociedades que não foram atingidas pelas instituições e mecanismos da comunicação de massa e, como consequência, que não estejam abertas à circulação das formas mediadas pelos meios de comunicação de massa" (THOMPSON, 2000, p. 10).

Quando se fala das mídias digitais Burke (2003) argumenta que as fronteiras culturais não são rígidas ou delimitadas, mas formam um contínuo no qual os grupos se inter-relacionam constantemente. Para o autor, essa perspectiva está diretamente ligada ao fenômeno da globalização, que intensifica os encontros culturais e promove a hibridização, característica marcante do cenário contemporâneo.

Em pesquisa realizada pela Davos Lab Brasil (2021), 84,95% dos jovens entrevistados afirmaram que tanto as organizações privadas quanto as públicas devem se responsabilizar pelas questões ESG. Assim, estar presente nas redes sociais, estar no "mundo" em que esses jovens estão é uma forma de trazê-los para o contexto cooperativista. Por meio de uma comunicação assertiva sobre o tema, também é possível disponibilizar conteúdos de interesse do público-alvo, como a agenda ESG.

E como promover esta inclusão? A primeira sugestão é adaptar a comunicação. É preciso utilizar a linguagem e os canais que o público-alvo consome. De nada adianta fazer campanhas publicitárias incríveis se elas não atingem os jovens; e fazer propaganda num jornal impresso dificilmente atingirá pessoas com menos de 35 anos. Por isso, a alternativa é analisar em que canal os jovens da sua comunidade consomem conteúdo.

Neste viés os autores Meinen e Port consideram a importância de:

> ...dar atenção aos jovens – cuja abordagem deve contemplar as facilitações do mundo tecnológico e a ampla utilização das redes sociais – e às populações dos médios e grandes centros urbanos (pessoas físicas e jurídicas), âmbito no qual a aproximação passa pelo diálogo com lideranças de entidades associativas/de classe; pelo contato com formadores de opinião; pela aproximação com os veículos de comunicação; pelo ativismo em eventos de maior apelo popular; pelo envolvimento com movimentos de bairros etc. (MEINEN & PORT , 2014, p. 229).

Soluções digitais também podem ser uma alternativa para atrair mais jovens, como as cooperativas de plataforma, que apresentam um modelo digital para soluções que o cooperativismo oferece.

O líder cooperativista Moacir Krambeck ressalta a importância da perenidade da cooperativa: “Eu penso no amanhã, nas novas gerações e no que elas precisam saber pra preservar a essência do cooperativismo” (CALDAS, 2024 p. 138)

Diante desse levantamento teórico, listamos 10 motivos pelos quais os jovens devem ser incluídos no contexto da liderança cooperativa, conforme o Quadro a seguir:

Quadro 1 – Motivos Listados

1. Inovação e Adaptação Os jovens trazem novas perspectivas e são geralmente mais abertos à inovação e à mudança, o que pode ser crucial num mercado em constante evolução.	**2. Tecnologia e Digitalização** As gerações mais jovens são formadas por “nativos digitais” e estão à vontade com as tecnologias emergentes.
3. Sustentabilidade e Consciência Social Sustentabilidade e consciência social: muitos jovens estão empenhados na sustentabilidade e nas questões sociais.	**4. Diversidade de Pensamento** A inclusão de jovens em posições de liderança promove a diversidade de pensamento, o que pode levar a soluções mais criativas e eficazes para desafios complexos.
5. Sucessão e Longevidade A preparação de jovens líderes é essencial para a sucessão.	**6. Envolvimento com a Comunidade** Os jovens líderes podem ter uma melhor compreensão e ligação com as necessidades da comunidade local.
7. Energia e dinamismo Os jovens trazem frequentemente uma energia e um dinamismo que podem ser contagiosos.	**8. Visão a longo prazo** Investir nos jovens significa investir numa visão a longo prazo.
9. Capacidade de Atrair Talentos As cooperativas podem ser mais atrativas para os novos talentos que procuram ambientes inovadores.	**10. Resiliência e Flexibilidade** Os jovens líderes demonstram frequentemente resiliência e flexibilidade, qualidades importantes para navegar em cenários de crise ou de incerteza econômica.

Fonte: elaboração da autora (2024)

A educação cooperativa e a ESG partilham uma sinergia natural, promovendo valores de sustentabilidade, responsabilidade social e governação ética que ressoam fortemente nas gerações mais jovens. Por meio das redes sociais, esses conceitos podem ser comunicados de forma eficaz e cativante, atraindo o interesse dos jovens pelo cooperativismo. As plataformas digitais oferecem uma oportunidade única para educar e inspirar este público, destacando como a colaboração, a participação democrática e a preocupação com a comunidade são essenciais para um futuro sustentável e equitativo.

É possível ver exemplos de inclusão de jovens como Larissa Zambiasi, membro da Coperconcordia, uma cooperativa do ramo agro. Ela participa de projetos de sucessão familiar dentro da instituição e já se tornou uma liderança no setor. Entre os projetos dos quais participa, destacamos o “Continuidade”, que vai além da sucessão.

Também temos exemplos no Sistema Sicredi, como o jovem Guilherme Melo que, como associado, integrou o Comitê Jovem promovido pela cooperativa Sicredi Paranapanema Serrana e, meses depois, interessado nos princípios do cooperativismo, foi eleito coordenador de núcleo, passando a representar os associados da cooperativa de crédito de sua cidade. Temos ainda Victor Saab, associado da cooperativa Sicredi Rio Paraná, que também participou das reuniões do Comitê Jovem. Depois de aprender, ele promoveu muitos projetos em sua cidade e, mais tarde, tornou-se membro do Conselho de Administração da cooperativa, sendo o primeiro jovem a fazer parte do quadro.

Diante da necessidade de aproximar o público jovem do cooperativismo, é imprescindível que os líderes cooperativistas reavaliem suas estratégias de comunicação, com atenção especial aos canais utilizados e à linguagem empregada. A adoção de uma abordagem mais acessível, interativa e compatível com os hábitos de consumo midiático dessa faixa etária, especialmente por meio das plataformas digitais, constitui uma medida estratégica para ampliar o engajamento e a participação juvenil nas estruturas cooperativas.

Ao integrar a educação cooperativa com a agenda ESG e ao utilizar as redes sociais como ferramenta de divulgação e envolvimento, as cooperativas podem não só reforçar o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, mas, também, ligarem-se à geração mais jovem, posicionando-se como modelos de negócio inovadores e responsáveis que estão a liderar a transformação para uma economia mais justa e responsável. Ao fazê-lo, abrem caminho para que os jovens se aproximem do cooperativismo, percebendo-os como uma via relevante e com impacto para uma mudança positiva no mundo.

Em suma, investir em jovens líderes é investir no futuro do cooperativismo. É uma forma de garantir que as cooperativas não só sobrevivam, mas prosperem num ambiente em constante mudança, mantendo-se fiéis aos seus princípios de cooperação e mutualidade, enquanto se adaptam às novas exigências e desafios do mercado.

4. RESULTADOS

A inclusão de jovens no cooperativismo brasileiro é uma necessidade imperativa para assegurar a renovação das tomadas de decisão e a viabilidade duradoura das cooperativas garantirem a continuidade e a inovação dentro das organizações, promovendo um ambiente dinâmico e adaptável às mudanças do mercado.

> Cada geração nasceu e cresceu em um determinado período histórico e em diferentes contextos sociais, possuem diferentes vivências e experiências de vida e trabalho e isso constitui visões de mundo diversas e, por vezes, divergentes ou conflitantes (GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO OCB, 2024, p. 26).

Esta pesquisa não está concluída, passa pela fase da análise comparativa. Porém, já podemos destacar que alguns sistemas cooperativos e cooperativas singulares estão atentos a essa necessidade. A conscientização sobre a importância da inclusão de jovens tem levado a iniciativas concretas que visam integrar essa faixa etária nas estruturas de liderança e gestão das cooperativas.

A revisão bibliográfica possibilitou identificar lacunas na literatura sobre a participação juvenil no cooperativismo, bem como apontar boas práticas e estratégias eficazes de inclusão. Essa análise contribuiu para reforçar a importância da comunicação e da agenda ESG como fatores de atração para o público jovem.

Com este estudo, pudemos perceber que já existe preocupação com o tema. A OCB promove ações para incluir jovens e mulheres líderes nas cooperativas. No Congresso Brasileiro de Cooperativismo de 2019, foi criado o Comitê Geração C, formado por um representante de cada Estado do Brasil, com o objetivo de debater e promover a inclusão de jovens nas cooperativas de forma consultiva. Essa iniciativa busca fomentar a participação juvenil e garantir que suas vozes sejam ouvidas nas decisões estratégicas das cooperativas.

> O Sistema OCB criou oficialmente, em 2020, os seus comitês de jovens “Geração C” e de mulheres “Elas pelo Coop”, como um dos desdobramentos do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo (CBC) realizado em 2019. O evento foi sediado em Brasília, tendo como tema central “O cooperativismo do futuro se constrói agora”. A missão central dos comitês é ampliar a participação de mulheres e jovens na liderança do cooperativismo brasileiro. Trata-se de grupos atuantes para o fortalecimento da participação democrática das mulheres e dos jovens no cooperativismo e são espaços onde devem ser apresentadas as necessidades específicas desses públicos para a construção conjunta de projetos e propostas para um cooperativismo mais justo e igualitário. Os comitês também são espaços de amadurecimento dos temas como a diversidade e a sucessão (que estão entre as pautas prioritárias da Agenda ESG) (GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO OCB, 2024, p.13).

Outra ação significativa promovida no Brasil teve início em 2019, quando o Sescoop assumiu a responsabilidade de contribuir para a renovação do sistema cooperativista nacional, ao propor a formação de novas lideranças para o cooperativismo. Dentro desse contexto, foi desenvolvido o Programa Somos

Líderes, que selecionou criteriosamente 35 jovens de todo o Brasil, de um total de 1.538 inscritos. Esse programa visou capacitar jovens líderes, proporcionando-lhes habilidades e conhecimentos necessários para assumir posições de destaque nas cooperativas. O programa já contou com a segunda edição.

A partir dessas iniciativas, muitas cooperativas do Brasil se sensibilizaram e lançaram projetos de inclusão de jovens no cooperativismo. O Sicredi, sistema de cooperativas de crédito, possui Comitês de Jovens em suas cooperativas singulares, com treinamentos e atividades que promovem a liderança dentro da comunidade e da cooperativa. Esses comitês são fundamentais para engajar os jovens e prepará-los para futuros papéis de liderança.

As cooperativas agropecuárias também estão atentas à necessidade de incluir os jovens no cooperativismo e estão trabalhando a sucessão familiar, já que muitas das famílias associadas são de agricultores familiares. Alguns exemplos são: o projeto da cooperativa Cocamar, chamado Jovem +Agro, assim como o Coopa Jovem da Cooperativa Cocari. A Comigo, de Rio Verde, Goiás, abriu inscrições para o "Programa de Formação de Jovens Lideranças Cooperativas", que contempla seis módulos e uma viagem de imersão. Esses projetos visam preparar a próxima geração de líderes cooperativistas, garantindo a continuidade e a sustentabilidade das cooperativas do ramo agro.

Para fomentar a discussão sobre o tema ESG em uma perspectiva macro, a Organização das Cooperativas do Paraná (Ocepar) desenvolveu o programa educacional ESG+Coop, que integra o Plano Paraná Cooperativo 200 (PRC200) e o planejamento estratégico de desenvolvimento do cooperativismo paranaense. O programa ESG+Coop visa, entre outros objetivos, fortalecer a imagem das cooperativas por meio da sistematização e da divulgação das ações do setor voltadas para a melhoria das questões ambientais e dos impactos sociais positivos da cadeia produtiva do cooperativismo. Espera-se que, com a implementação deste projeto, as cooperativas possam não apenas aprimorar suas práticas de sustentabilidade, mas, também, evidenciar seu compromisso com a responsabilidade social e ambiental, contribuindo para a construção de uma imagem institucional sólida e positiva.

> O cooperativismo é a essência de um modelo econômico muito atual e pode, sim, ser o equilíbrio ético e moral de uma sociedade que vem sendo impactada por soluções econômicas que degradam nossas relações humanas e destroem o meio em que vivemos. No final, é preciso ser feliz na jornada (SASSE, 2024, p. 179).

Ações em todo o mundo também incentivam a inclusão de jovens nas cooperativas. A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) promove ações para a

formação e inclusão de jovens, assim como o Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito realiza seu congresso anual e, nele, sempre há espaços para o tema da inclusão de jovens, inclusive com um prêmio chamado Wycup, que reconhece jovens líderes cooperativistas em todo o mundo. Essas iniciativas globais destacam a importância da juventude no movimento cooperativista e incentivam a troca de experiências e boas práticas entre diferentes países.

Para Zanella (2005), o indivíduo é constituído a partir das relações sociais em que está inserido, sendo compreendido como um resultado das interações humanas que, de forma coletiva, organizam a vida em sociedade. Assim, o sujeito só existe em função dos contextos sociais que o formam.

Desta forma, é possível considerar que a alteridade, a relação de si mesmo com o outro, está presente nas ações cooperativistas de liderança. A inclusão de jovens nas cooperativas não apenas promove a diversidade e a inovação, mas, também, fortalece os laços sociais e a coesão dentro das organizações.

> Por fim, há o entendimento de que o jovem atuando como porta-voz inspira outros jovens a se engajarem em iniciativas cooperativas e a contribuírem para a construção de ambientes verdadeiramente democráticos. A inclusão assegura que todos, independentemente de suas origens ou características pessoais, tenham a oportunidade de participar ativamente e se beneficiar do modelo cooperativista. A diversidade enriquece a troca de ideias e perspectivas, enquanto a equidade garante a distribuição justa dos benefícios das cooperativas (OCB, 2024, p. 8).

Em suma, a inclusão de jovens no cooperativismo é uma estratégia fundamental para garantir a sustentabilidade e a relevância das cooperativas no cenário contemporâneo. As iniciativas descritas demonstram que é possível engajar a juventude e prepará-la para assumir papéis de liderança, contribuindo para a renovação e o fortalecimento do movimento cooperativista. A promoção de ações que incentivem a participação juvenil deve ser uma prioridade para todas as cooperativas que desejam prosperar e se adaptar às demandas globalizadas.

5. CONCLUSÃO

A inclusão de jovens no cooperativismo brasileiro é urgente e necessária para assegurar a renovação das tomadas de decisão e a viabilidade duradoura das cooperativas. A integração dinâmica dos jovens é essencial para fomentar a inovação, a adaptação às mudanças do mercado, a gestão democrática, a sustentabilidade das cooperativas e promover um ambiente democrático. A perpetuidade deste modelo de negócio depende da atração de jovens, especialmente em posições de liderança, para que a cooperativa possa continuar seu legado e incorporar novas ideias e inovações.

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma a inclusão de jovens nas cooperativas, por meio de estratégias de comunicação e alinhamento com a agenda ESG, pode contribuir para a sustentabilidade e a inovação no cooperativismo brasileiro. A partir de uma revisão bibliográfica estruturada, foi possível identificar que a participação juvenil ainda é limitada nas estruturas de liderança, apesar do potencial transformador que esse público representa.

O cooperativismo, com seus conceitos de economia colaborativa, *cashback*, sustentabilidade e ESG, possui uma essência que ressoa com os valores contemporâneos há 180 anos. No entanto, a comunicação eficaz e a abordagem de temas relevantes são cruciais para atrair os jovens para as cooperativas. Dados do Censo Brasileiro, realizado pelo IBGE, indicam que os jovens constituem a maioria demográfica do País, o que torna essencial que a liderança nas cooperativas reflita essa distribuição etária, assegurando que as vozes e perspectivas dos jovens sejam adequadamente representadas e integradas nas estratégias e decisões.

A lacuna na representatividade dos jovens nas lideranças cooperativistas é evidente, com uma porcentagem mínima de líderes na faixa etária dos 20 aos 30 anos. A elaboração de planos de sucessão é, portanto, uma medida emergencial. A comunicação eficaz é fundamental para atrair esse público, especialmente considerando que os jovens consomem informações principalmente por meio das redes sociais, como o TikTok.

Observou-se que o uso de canais de comunicação mais alinhados aos hábitos de consumo midiático dos jovens, como as redes sociais, bem como a abordagem de pautas relevantes, como responsabilidade social, diversidade e sustentabilidade, representam caminhos promissores para engajamento dessa faixa etária. As experiências analisadas indicam que iniciativas como comitês jovens, programas de sucessão e incentivo à liderança juvenil são práticas eficazes que devem ser fortalecidas no setor cooperativista.

A presença nas redes sociais e a comunicação assertiva sobre temas de interesse, como a agenda ESG, são estratégias eficazes para atrair os jovens para o cooperativismo. A OCB promove ações para incluir jovens e mulheres líderes nas cooperativas, como o Comitê Geração C e o Programa Somos Líderes. Exemplos de inclusão de jovens no cooperativismo incluem os Comitês de Jovens do Sicredi e projetos como Jovem +Agro da cooperativa Cocamar. Ações globais, como as promovidas pela ACI e pelo Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito, também incentivam a inclusão de jovens nas cooperativas.

A adaptação da comunicação é a primeira sugestão para a inclusão dos jovens. É necessário utilizar a linguagem e os canais que o público-alvo consome, analisando em que canal os jovens da comunidade consomem conteúdo. Soluções digitais, como as cooperativas de plataforma, também podem ser uma alternativa para atrair mais jovens.

A inclusão dos jovens nas cooperativas é reforçada por diversos motivos: inovação e adaptação, tecnologia e digitalização, sustentabilidade e consciência social, diversidade de pensamento, sucessão e longevidade, envolvimento com a comunidade, energia e dinamismo, visão a longo prazo, capacidade de atrair talentos, e resiliência e flexibilidade. A educação cooperativa e a ESG partilham uma sinergia natural, promovendo valores de sustentabilidade, responsabilidade social e governança ética que ressoam fortemente nas gerações mais jovens.

> Os jovens precisam ser ouvidos, mas também mentorados. Essa interação ao longo do tempo será a engrenagem para unir a sabedoria das pessoas que estão há mais tempo, que conhecem bem o contexto da cooperativa, com uma plataforma para a expressão de ideias frescas, inovação e perspectivas modernas, revitalizando a cooperativa (OCB, 2014, p. 38).

Investir em jovens líderes é investir no futuro do cooperativismo. É uma forma de garantir que as cooperativas não só sobrevivam, mas prosperem num ambiente em constante mudança, mantendo-se fiéis aos seus princípios de cooperação e mutualidade, enquanto se adaptam às novas exigências e desafios do século XXI. E não à toa a Organização das Nações Unidas (ONU) declarou o ano de 2025 como o Ano Internacional das Cooperativas. A força desse modelo de negócio foi reconhecida e poderá ganhar força e divulgação. Vamos juntos levar o tema do ano junto ao público jovem, pois “Cooperativas constroem um mundo melhor”.

Como limitação deste estudo, destaca-se a ausência de pesquisa empírica com dados primários, o que restringe a análise a uma perspectiva teórica. Além disso, o recorte temporal das fontes pode limitar a observação de tendências emergentes. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a investigação com métodos qualitativos e quantitativos, a fim de compreender mais profundamente os desafios enfrentados pelas cooperativas na atração e retenção de jovens, bem como mapear as boas práticas já consolidadas. Tais estudos podem contribuir para o fortalecimento de políticas públicas e estratégias institucionais voltadas à inclusão geracional no cooperativismo.

REFERÊNCIAS

ABDALA JÚNIOR, Benjamin. **Literatura comparada e relações comunitárias, hoje.** São Paulo: Ateliê Editorial, 2012.

BAHIA, Juarez. **Jornal, História e Técnica.** 4ª. ed. São Paulo: Ática, 1990.

BURKE, Peter. **Hibridismo Cultural.** São Leopoldo. Unisinos, 2003.

CALDAS, Roberta. **Cooração:** a história de Moacir Krambeck, um líder cooperativista guiado pelo coração. Brasília-DF: Confebras, 2024.

CARVALHAL, Tania Franco. **Literatura comparada**. 4. ed. rev. e aum. São Paulo: Ática, 1999.

DAVOS LAB BRASIL. **Relatório de Pesquisa 2021.** Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/30276/1624016718Pesquisa_-_Construindo_nosso_futuro_2021_pt-br.pdf. Acesso em 22 Fev. 2025.

DIGITAL NEWS REPORT 2023. Disponível em: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023. Acesso em 23 Nov. 2024.

ELECTRONICS HUB. ***Digital 2023:*** *Global Overview Report*. 2023. Disponível em: https://jornal.usp.br/atualidades/brasileiros-passam-em-media-56-do-dia-em-frente-as-telas-de-smartfones-computadores/. Acesso em 21 Abr. 2025.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeções da População.** Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?edicao=41053. Acesso em 25 Nov. 2024.

LEVY, Pierry. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LEVY, Pierry. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1999.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro:** percurso histórico, perspectivas e Desafios. Brasília-DF: Confebras, 2014.

PLONER, Kátia Simone *et al.*, org. **Ética e paradigmas na psicologia social**. . Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008, 313.

SASSE, Adelino. **A essência do cooperativismo de resultados:** metodologias práticas de execução sistêmica. Adelino Sasse, Peterson Colares. Brasília-DF: Confebras, 2024.

SISTEMA OCB. **Carta Manifesto dos Jovens Embaixadores do Cooperativismo Brasileiro,** apresentada na 14ª CBC. Brasília, 2019. Disponível em: https://conteudo.somos.coop.br/images/Publicacoes/ebooks/Manual_Comite%CC%82s_de_Jovens_em_Cooperativas_V13.pdf. Acesso em 03 Dez. 2024.

SISTEMA OCB. **Manual de Implantação e Funcionamento de Comitês de Jovens em Cooperativas.** Brasília, 2019. Disponível em: https://conteudo.somos.coop.br/images/Publicacoes/ebooks/Manual_Comite%CC%82s_de_Jovens_em_Cooperativas_V13.pdf. Acesso em 02 Dez. 2024.

SISTEMA OCB. **Anuário Cooperativo do Brasil**. Disponível em: https://anuario.coop.br/. Acesso em 24 Nov. 2024.

SISTEMA OCB. **Guia de Implantação de Estratégias em Inclusão, Diversidade e Equidade,** 2024**.** Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacoes-esg/guia-de-implantacao-de-estrategias-em-inclusao-diversidade-e-equidade. Acesso em 02 Dez. 2024.

SISTEMA OCEPAR. **Paraná Cooperativo**. Disponível em: https://www.paranacooperativo.coop.br/esg/ ESG + COOP Acesso em 16 Fev. 2025.

THOMPSON, John. B. **Ideologia e cultura moderna:** teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 4ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Andréa Vieira. Sujeito e Alteridade: Reflexões a partir da Psicologia Histórico-Cultural. . **Psicologia & Sociedade**; 17 (2): 99-104; Mai./Ago. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n2/27049.pdf/. Acesso em 15 Fev. 2025.

EIXO 1



3º LUGAR

INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: PERCEPÇÕES SOBRE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PRODUTIVIDADE

VITOR ZAMBON DE SOUZA, AMANDA DA SILVA LOPES
NICOLE NOGUEIRA DA SILVA E GABRIEL DA SILVA REIS

INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: PERCEPÇÕES SOBRE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE PRODUTIVIDADE

Vitor Zambon de Souza, Amanda da Silva Lopes,
Nicole Nogueira da Silva e Gabriel da Silva Reis

RESUMO

Sendo um princípio do cooperativismo, a intercooperação surge como uma solução em um cenário econômico desafiador, promovendo o fortalecimento do sistema cooperativista. Assim, o presente estudo tem como objetivo avaliar as percepções de participantes sobre o processo de intercooperação para a implementação de uma ferramenta de gestão de produtividade, por meio de questionários elaborados a partir de uma escala Likert, realizada em 20 cooperativas de créditos diferentes. Os dados analisados mostram que a maior parte das instituições aderiram à nova ferramenta, obtendo benefícios como: maior percepção de inovação nos processos internos; profissionalização da tomada de decisão; e melhora na meritocracia. Algumas cooperativas tiveram desafios, causados, principalmente, pela resistência interna à adoção de novas tecnologias e à falta de percepção de valor da alta gestão. Em suma, a intercooperação conseguiu fomentar a cultura de inovação e fortalecer as parcerias entre as cooperativas, o que favorece o sistema cooperativo, deixando-o mais competitivo no mercado financeiro.

Palavras-chave: intercooperação; gestão de produtividade; cooperativismo; cooperativas de crédito.

ABSTRACT

As a principle of cooperativism, intercooperation emerges as a solution in a challenging economic scenario, promoting the strengthening of the cooperative system. Therefore, this study aims to evaluate participants' perceptions of the intercooperation process for implementing a productivity management tool, through questionnaires developed using a Likert scale, conducted across 20 different credit cooperatives. The analyzed data shows that most cooperatives adopted the new tool, achieving benefits such as increased innovation in internal processes, professionalization in decision-making, and improvements in meritocracy. Some cooperatives faced challenges, mainly due to

internal resistance to adopting new technologies and a lack of value recognition by top management. In conclusion, intercooperation successfully fostered a culture of innovation and strengthened partnerships between cooperatives, which enhances the cooperative system, making it more competitive in the financial market.

Keywords: *intercooperation; productivity management; cooperativism; credit cooperatives.*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, “a inovação é essencial para o desenvolvimento das cooperativas, pois permite que elas se adaptem às mudanças do mercado e atendam melhor às necessidades de seus membros, garantindo a sustentabilidade e a competitividade no longo prazo” (SMITH, 2017, p. 34). A busca por novas formas de expansão e melhoria nos processos, aliada à adaptação às mudanças do mercado, evidencia a crescente importância da intercooperação. De acordo com Silva (2019), “o intercooperativismo fortalece a rede cooperativa, potencializando os resultados por meio da colaboração mútua”. Este conceito, que promove a integração e a capacitação mútua entre os diversos setores do cooperativismo, busca não apenas a eficiência operacional, mas, também, o benefício coletivo de seus membros.

Dentro desse contexto de inovações, um dos principais desafios enfrentados pelas organizações estudadas é a avaliação da produtividade, tanto dos processos quanto dos indivíduos. Como afirmam Pereira e Silva (2020, p. 98), “ferramentas de gestão adequadas são fundamentais para fornecer dados precisos, auxiliar na análise de desempenho e apoiar decisões estratégicas que visem a melhoria contínua”. A medição eficaz da produtividade é o pilar para otimizar os processos e assegurar a competitividade das instituições. Analisar como o conhecimento e as boas práticas são compartilhados entre os membros das cooperativas de crédito é essencial para justificar o incentivo ao aprimoramento contínuo dessas instituições. Segundo Pena e Melo (2020), as cooperativas de crédito muitas vezes atuam de maneira individualizada, o que acaba intensificando a concorrência entre as próprias instituições do sistema corporativista. A partir disto, a intercooperação surge como uma estratégia eficaz para mitigar essa fragmentação e promover a colaboração entre as organizações.

Nesse sentido, o presente estudo buscou analisar, por meio da coleta de dados, as perspectivas e as opiniões dos participantes envolvidos durante o processo de intercooperação, com o intuito de implementar uma ferramenta de gestão. Esses elementos são fundamentais para promover o avanço coletivo, pois permitem uma

melhor compreensão das necessidades, desafios e oportunidades dentro do contexto organizacional. A coleta eficiente de informações possibilita uma tomada de decisão mais assertiva, enquanto as perspectivas fortalecem a colaboração e o alinhamento estratégico, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a inovação dentro do ambiente cooperativo.

Assim, como enfatizado por Lima (2020, p. 34), “a percepção da intercooperação é crucial para que as cooperativas reconheçam seu potencial coletivo, promovendo um ambiente de confiança e colaboração que resulta em soluções mais eficazes e sustentáveis”.

2 . METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa, utilizando um questionário estruturado com escala Likert para mensurar de forma objetiva as percepções dos respondentes. A escolha por esse método justifica-se pela possibilidade de quantificação sistemática dos dados, facilitando análises estatísticas e a identificação de padrões, conforme aconselhado por Creswell (2007) para estudos que buscam mensurar relações entre variáveis e generalizar resultados.

Para embasar a construção do instrumento de coleta e orientar a interpretação dos resultados, recorreu-se a artigos científicos que abordam ferramentas similares, como o estudo de Joshi *et al.* (2024) sobre o uso da escala Likert para mensurar dados. Essa articulação entre a literatura existente e a prática investigativa permitiu alinhar as etapas metodológicas às bases teóricas consolidadas, conforme recomenda Creswell (2007), que destaca a importância de integrar fundamentação teórica e dados empíricos para ampliar a consistência da pesquisa.

Conforme Gil (2009), o questionário é uma técnica de investigação com questões que possuem o propósito de obter informações. Já para Cadena-Iñiguez, Burgo e Espinoza (2020, p. 653), “o processo investigativo caracteriza-se por ser um fenómeno de busca e produção de conhecimento sobre a estrutura, funcionamento ou mudança de uma zona de realidade que enriquece a ciência”. Embora não exista uma metodologia padrão, o questionário precisa ser formulado de modo a atender ao objetivo do trabalho.

Neste questionário, foi adotada a técnica de amostragem intencional, um método de amostragem não probabilística onde a escolha dos participantes é feita de forma direta pela equipe de pesquisa, baseada em seu conhecimento prévio sobre as características do grupo em questão (PAULA, 2019). Essa técnica, também conhecida como amostragem por julgamento, utiliza critérios específicos,

como aspectos estatísticos ou econômicos, para selecionar uma subpopulação que represente adequadamente o todo. Entre suas vantagens, destaca-se a facilidade de identificação dos participantes, além da possibilidade de gerar resultados favoráveis quando um critério bem fundamentado é seguido. Porém, essa abordagem também apresenta limitações, como o tamanho reduzido da amostra e a semelhança com a amostragem por conveniência, o que pode comprometer a representatividade e a generalização dos resultados.

O método escolhido para o questionário nesta pesquisa baseia-se no uso da escala de Likert, uma ferramenta amplamente reconhecida e utilizada para a mensuração de atitudes, opiniões e percepções (BERMUDES, 2016. A escolha dessa escala deve-se à sua capacidade de capturar nuances nas respostas dos participantes, o que permitiu uma avaliação mais detalhada e gradativa das suas posições em relação às afirmações apresentadas. Para Joshi *et al.* (2024, p. 361), a escala Likert "foi concebida em 1932 para medir a 'atitude' de forma cientificamente aceita e validada" e, além disso, os autores também ressaltam que "os pontos fundamentais que devem ser considerados nela são a validade, confiabilidade e análise da escala" (p. 361). Esses aspectos são essenciais para garantir que os dados coletados sejam precisos, consistentes e capazes de refletir de forma fidedigna as opiniões e percepções dos respondentes.

A escala de Likert utilizada neste estudo consiste em cinco opções de resposta, que variam da total discordância à total concordância perante a uma afirmação, permitindo uma avaliação graduada das respostas dos participantes (BERMUDES, 2016). Essa estrutura oferece uma flexibilidade significativa para capturar diferentes níveis de concordância ou discordância, possibilitando uma análise mais refinada e detalhada das tendências e padrões presentes nos dados. Além disso, a escala permite que os participantes expressem suas opiniões de forma mais precisa, evitando respostas binárias ou extremas que possam limitar a riqueza das informações coletadas. Isso será fundamental para obter uma visão mais precisa e variada das percepções dos participantes, proporcionando uma mensuração detalhada dos diferentes níveis de concordância ou discordância em relação às questões propostas.

Por fim, o diálogo entre as abordagens qualitativa e quantitativa foi fundamental para a análise do questionário, proporcionando uma visão integrada e complementar dos dados (OLIVEIRA *et al.*, 2020). A abordagem quantitativa permitiu a identificação de tendências, padrões e correlações estatísticas, enquanto a abordagem qualitativa contribuiu para a compreensão aprofundada dos significados, motivações e contextos por trás das respostas dos participantes. A análise integradora permitirá, assim, capturar simultaneamente a riqueza dos relatos qualitativos e a amplitude das tendências quantitativas, oferecendo uma visão abrangente e profunda sobre o objeto que será estudado. Essa combinação de métodos não apenas

enriquecerá a interpretação dos resultados, mas, também, garantirá maior validade e confiabilidade às conclusões obtidas, contribuindo para um entendimento mais completo e multidimensional do tema em questão.

3. DESENVOLVIMENTO

O sistema cooperativista tem se consolidado como um modelo de negócio que traz consigo a sustentabilidade econômica e social (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2024), promovendo o desenvolvimento de comunidades e regiões em que está inserido. Contudo, em um mercado financeiro cada vez mais competitivo e dinâmico, principalmente pelo surgimento de novas tecnologias, as cooperativas, por sua vez, enfrentam desafios constantes para se adaptarem a essas mudanças e inovarem, mantendo sua relevância e sustentabilidade no longo prazo.

A partir destes desafios, a busca por ferramentas que otimizem a rotina e aumentem a produtividade dos negócios tem se tornado prioridade. Neste contexto, uma cooperativa localizada na Região Centro-Oeste, no Estado de Goiás, desenvolveu um sistema de gestão de produtividade com o objetivo de monitorar e de melhorar o desempenho das equipes de negócios. A implementação da ferramenta permitiu à cooperativa alcançar ganhos de escala e crescer de forma sustentável, preservando os conceitos fundamentais do cooperativismo. O impacto da ferramenta despertou o interesse de outras cooperativas da região, tendo a oportunidade de promover a intercooperação que, segundo Santos *et al.* (2023, p. 4), "é a colaboração entre organizações cooperativas por meio de estruturas compartilhadas, visando beneficiar seus membros e fortalecer o movimento cooperativo", e os resultados deste estudo corroboram esta afirmação, sendo esta uma estratégia fundamental para as cooperativas.

Ao longo dos anos de 2023 e 2024, foram realizadas 20 intercooperações com o propósito de apresentar e implementar a ferramenta em cooperativas localizadas em diversas regiões do País, sendo elas do Norte, Centro-Oeste, Nordeste, Sul e Sudeste. Essas ações não apenas permitiram a disseminação da ferramenta, mas, também, a troca de experiências e boas práticas entre as cooperativas envolvidas, fortalecendo a rede cooperativista e promovendo a inovação em diferentes contextos regionais. Diante disso, elaborou-se um questionário baseado nos objetivos e fundamentos teóricos deste estudo, avaliando as percepções dos participantes sobre os benefícios e desafios da intercooperação. A análise desses elementos permitiu uma compreensão mais aprofundada do papel da intercooperação na implementação de soluções inovadoras, contribuindo para os avanços teórico e prático do tema.

A elaboração das perguntas do questionário seguiu uma abordagem estruturada, buscando capturar informações relevantes para a pesquisa. As questões foram desenvolvidas para abranger aspectos como os benefícios percebidos com o uso da ferramenta, os desafios enfrentados na implementação e o impacto da troca de experiências na cultura de inovação. O questionário explorou as contribuições do sistema para a cooperativa, os desafios da implementação e o papel da troca de experiências no estímulo à inovação.

Com esse objetivo, foi acionado um representante de cada cooperativa, que participou de todo o processo de aplicação da ferramenta durante a intercooperação. Os participantes da pesquisa foram selecionados com base em critérios estratégicos, contemplando gestores, líderes de equipe e especialistas dentro das cooperativas envolvidas. A escolha desses perfis se justifica pela necessidade de obter respostas qualificadas sobre a utilização da ferramenta e seu impacto na rotina das organizações. O nível de envolvimento dos participantes na tomada de decisões sobre a ferramenta foi um fator determinante para garantir que as percepções coletadas fossem representativas e embasadas na experiência prática com a solução.

A aderência dos participantes ao questionário foi um grande desafio do estudo, uma vez que as cooperativas envolvidas demonstravam características diversas, como diferenças regionais, culturais e operacionais. Embora o novo sistema de gestão tenha beneficiado um número significativo de colaboradores, a seleção de entrevistados estratégicos garantiu a objetividade do estudo. No entanto, essa abordagem pode ter limitado a diversidade de percepções, pois a pesquisa não contemplou todos os níveis hierárquicos das cooperativas.

A aplicação dos questionários ocorreu de forma *online*, sendo os questionários enviados por meio das plataformas Teams e WhatsApp. Essa escolha se deu pela praticidade e acessibilidade dessas ferramentas, permitindo alcançar, de forma ágil, participantes localizados em diferentes regiões do País.

Os dados coletados foram organizados em tabelas para, em seguida, serem representados em gráficos, com a intenção de analisar os níveis de concordância. A pesquisa se baseou na metodologia de respostas com escala Likert, na qual as respostas variam de 1 (cordância total) a 5 (disconcordância total), frente a uma afirmação apresentada ao respondente. Esta perspectiva do estudo foi preferida devido à sua objetividade e clareza, facilitando a interpretação dos pontos de vista dos participantes, o que proporcionou uma visualização mais eficiente dos padrões identificados. Para a análise dos resultados, optou-se pela utilização de gráficos comparativos como método principal de análise, possibilitando a visualização clara das tendências e padrões emergentes nas respostas.

Dessa forma, a pesquisa permitiu não apenas avaliar a eficácia da ferramenta de gestão implementada, mas, também, compreender como a intercooperação pode ser um vetor estratégico para o fortalecimento das cooperativas. O compartilhamento de conhecimento e experiências demonstrou ser um diferencial competitivo, promovendo avanços significativos para o cooperativismo. Essa abordagem colaborativa reforça a importância de iniciativas conjuntas para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de crescimento no setor cooperativista.

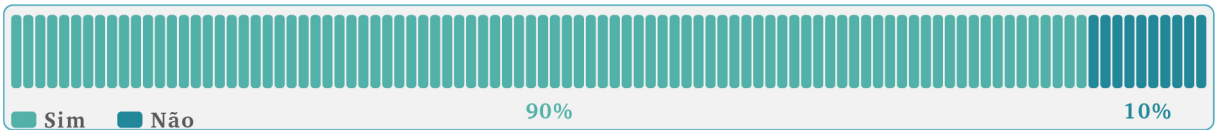
4. RESULTADOS

No total, foram 20 cooperativas de crédito participantes, localizadas em diversas regiões do País, sendo elas do Norte, Centro-Oeste, Nordeste, Sul e Sudeste. O objetivo do estudo consistiu, principalmente, em avaliar a implementação de uma plataforma de gestão de produtividade de negócios durante o processo de intercooperação, além de aferir os impactos após sua implementação. Na visão de Guerra Junior & Tavares (2020) essa prática é essencial para o ganho de escala e o fortalecimento do sistema cooperativo. A avaliação dos resultados foi embasada nas referências da metodologia deste estudo, que buscou ponderar as percepções dos participantes durante o processo de intercooperação, por meio de um questionário com sete perguntas, no qual as respostas variam de uma escala de 1 a 5, em que 1 representa concordância total e 5 a discordância total, buscando identificar os benefícios e desafios enfrentados.

Em relação aos entrevistados, foram selecionados apenas um representante por cooperativa totalizando 20 respostas, compreendendo uma faixa etária de 25 a 35 anos de idade, sendo 18 do sexo masculino e apenas 02 do sexo feminino. Quanto ao grau de formação, todos possuem ensino superior ou pós-graduação completa em diversas especialidades na área de Tecnologia. Apesar do número limitado de respostas, a análise forneceu um panorama inicial sobre o processo operacional da ferramenta e a avaliação gradual entre níveis de concordância e discordância em relação às afirmações apresentadas, possibilitando verificar as ideias sobre as opiniões da plataforma de gestão compartilhada e a intercooperação em si.

Para conferir mais objetividade na pesquisa, na primeira fase do questionário os representantes foram questionados se já haviam implementado a ferramenta com sucesso em sua cooperativa após a intercooperação. Desta maneira, verificou-se que 90% das cooperativas participantes conseguiram aplicar e utilizar a nova tecnologia, conforme a Figura 1, que demonstra que as cooperativas tiveram uma alta aderência.

Figura 1 – Cooperativas Participantes que Implementaram a Ferramenta



Fonte: elaboração dos autores (2025)

Na segunda etapa, iniciaram-se,de fato, as questões sobre as percepções utilizando a escala Likert para mensuração da opinião dos entrevistados, começando a abordar temas como os impactos da ferramenta aplicada. Segundo os pesquisados, o ambiente proposto possibilitou maior inovação no que se refere aos processos internos, representando 85% das respostas estando entre concordância parcial e total.

No próximo tópico, observou-se a profissionalização da tomada de decisão dos negócios, visto que a ferramenta oferece suporte a informações principalmente aos gestores, permitindo que avaliassem o desempenho individual de cada colaborador, e com base nesses dados, explorar estratégias alternativas e *feedbacks* mais assertivos à equipe. Ao todo, 75% concordaram totalmente ou parcialmente em relação a essa questão. A partir disso, foi perguntado aos entrevistados se houve maior percepção na meritocracia dentro da cooperativa, devido à possibilidade de mensuração de indicadores de forma individual aos colaboradores de forma objetiva feito pela ferramenta. Nesse ponto, da totalidade do grupo, 60% concordaram que houve essa melhora.

Além disso, no decorrer do questionário, foram analisados os desafios enfrentados durante o processo de implementação do sistema de gestão. Em torno de 30% dos participantes estiveram de acordo totalmente ou parcialmente acerca da resistência interna da cooperativa, em virtude da falta de engajamento dos usuários de adotarem o novo sistema. Questionados sobre as dificuldades de investimento na nova tecnologia devido à falta de percepção de valor da cooperativa, 10% concordaram totalmente e 30% concordaram parcialmente que a alta gestão não estava disposta a investir no novo sistema, visto que não reconhecia-se o valor dos benefícios esperados, mostrando que o cooperativismo ainda encontra dificuldades de engajamento aos níveis hierárquicos mais altos para a adesão de novas ideias. Por fim, 40% avaliaram que a falta de conhecimento sobre recursos tecnológicos trouxe dificuldades durante a implementação da ferramenta, evidenciando que as cooperativas seguem enfrentando desafios em difundir conhecimento de novas tecnologias, tornando a intercooperação fundamental para a melhora deste processo.

Quanto à avaliação da intercooperação, dos 20 participantes, 19 manifestaram concordância em relação ao fomento de uma cultura de inovação e de boas práticas em ambas cooperativa que participaram do processo, mostrando que a intercooperação

é fundamental para estreitar relacionamentos e impulsionar o tipo de interação 'ganha-ganha', fortalecendo, assim, cada vez mais, o sistema cooperativista. A Tabela 1 demonstra o resultado da concordância geral de cada questão realizada no questionário.

Tabela 1 – Nível de Concordâncias das Questões

QUESTÃO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NEUTRO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
A ferramenta contribuiu para inovação nos processos internos	--	5%	10%	20%	65%
A ferramenta profissionalizou a tomada de decisão	5%	10%	10%	20%	55%
O sistema promove a cultura de meritocracia	--	10%	30%	10%	50%
Houve resistência interna para adoção da nova tecnologia	10%	10%	50%	15%	15%
A falta de percepção de valor dificultou o investimento na nova tecnologia	10%	30%	20%	30%	10%
A falta de conhecimento de recursos tecnológicos, trouxe dificuldades na implementação	5%	25%	30%	--	40%
A intercooperação fomentou a inovação em ambas as partes	--	--	5%	25%	70%

Fonte: elaboração dos autores (2025)

De maneira geral, os resultados indicam que a maior parte das cooperativas concordou que foram obtidos os benefícios citados na pesquisa, mesmo diante dos desafios encontrados. Dessa forma, o estudo evidencia que a intercooperação continua sendo um pilar fundamental para o desenvolvimento e fortalecimento do cooperativismo.

5. CONCLUSÃO

No presente estudo buscou-se explorar as percepções dos participantes durante o processo de intercooperação de uma ferramenta de gestão de produtividade em cooperativas de crédito. Os resultados alcançados evidenciaram que a intercooperação desempenhou papel substancial para o incentivo de uma cultura de inovação, na profissionalização da tomada de decisão e na valorização da meritocracia dentro das cooperativas. Como visto, a aplicação da ferramenta foi bem-sucedida na maioria das cooperativas participantes, obtendo, assim, benefícios significativos, como a melhoria dos processos internos e a otimização na gestão estratégica.

Observa-se, no entanto, que os desafios encontrados durante a implementação, como a resistência interna à adoção de novas tecnologias e a falta de valor por parte da alta gestão, destacam a importância de realizar um esforço maior para difundir o conhecimento necessário e os benefícios alcançados, além de buscar engajar todos os níveis hierárquicos das cooperativas. A falta de familiaridade com os recursos tecnológicos também mostrou-se um obstáculo, reforçando a necessidade de iniciativas de capacitação e treinamento pelas instituições aos seus colaboradores, para facilitar a adoção de inovações.

O sexto princípio do cooperativismo, utilizado como estratégia colaborativa, ainda se apresenta de forma indispensável para o fortalecimento do sistema cooperativista, promovendo a troca de experiências e boas práticas entre as organizações. Essa aproximação não apenas fortalece as parcerias entre as entidades envolvidas, bem como contribui para a competitividade e sustentabilidade do setor no mercado financeiro. A criação de um ambiente de confiança e colaboração entre as cooperativas foi um dos principais legados desse processo, evidenciando que a intercooperação é um vetor estratégico para o desenvolvimento contínuo do cooperativismo.

Por fim, os resultados deste trabalho apontam que a intercooperação é um meio eficaz para enfrentar os desafios do mercado financeiro atual, especialmente em um cenário de constantes mudanças tecnológicas e econômicas. A formação de parcerias e a superação de dificuldades internas ressaltam pontos primordiais para garantir o desenvolvimento e o crescimento sustentável das cooperativas, mantendo sua competitividade no mercado.

Como sugestão de futuros estudos, o tema poderá ser abordado explorando novas estratégias de mitigação dos desafios identificados nesta pesquisa, bem como avaliar o impacto no longo prazo da intercooperação no desempenho e inovação das cooperativas.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito crescem e já operam em 57% das cidades brasileiras**. Agência Gov, 2024. Disponível em: https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202408/cooperativas-de-credito-crescem-e-ja-atingem-mais-da-metade-dos-municipios-brasileiros. Acesso em 09 Dez. 2024.

BERMUDES, Wanderson Lyrio; SANTANA, Bruna Tomaz; BRAGA, José Hamilton Oliveira; SOUZA, Paulo Henrique. **Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações**. Vértices, Campos dos Goytacazes/RJ, v. 18, n. 2, p. 7-20, maio/ago. 2016. Disponível em: https://editoraessentia.iff.edu.br/index.php/vertices/article/download/1809-2667.v18n216-01/5242/20548. Acesso em 09 Dez. 2024.

CADENA-IÑIGUEZ, J. M.; BURGO, M. F.; ESPINOZA, C. A. Estratégias metodológicas de investigação nas ciências sociais. **Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud**, La Habana, v. 31, n. 6, p. e-653, 2020. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000600065. Acesso em 22 Abr. 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto (2ª ed., de O. Rocha, Trad.) Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUERRA JUNIOR, A. C.; TAVARES, T. R. A prática da intercooperação no cooperativismo de crédito: um estudo de caso de uma agência compartilhada por quatro cooperativas de crédito de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7 (Edição Especial), p. 1-15, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5902/2359043240943. Acesso em 24 Abr. 2025.

JOSHI, A.; BOONE, H.; BOONE, D. ***A study on the use of the Likert scale in data collection***. Contribuciones a Las Ciencias Sociales, v. 17, n. 1, p. 360-376, 2024. Disponível em: https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/download/4009/2640/11811. Acesso em 09 Dez. 2024.

LIMA, Carlos A. **Percepção e Intercooperação no Mundo Cooperativista**. Porto Alegre: Editora Cooperativa, 2020.

OLIVEIRA, A.; PEREIRA, M.; ALMEIDA, C. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: uma análise crítica. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 22, n. 1, p. 45-60, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/. Acesso em 09 Dez. 2024.

PAULA, Tainah de**. Técnicas de amostragem.** CAPCS/UERJ, 2019. Disponível em: http://www.capcs.uerj.br/tecnicas-de-amostragem. Acesso em 19 Fev. 2025.

PENA, Mateus Dias; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **A intercooperação aplicada ao modelo de agências compartilhadas de cooperativas de crédito**. 2020. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/26325/20877. Acesso em 17 Jan. 2025.

PEREIRA, Maria Lúcia; SILVA, Carlos Eduardo**. Gestão da Produtividade:** Desafios e Soluções para o Ambiente Corporativo. São Paulo: Editora Gestão, 2020.

SANTOS, Josiani Selau dos; FREITAS JUNIOR, José Carlos da Silva; ENGLERT, Fernando Foresti; VIEIRA, Isadora Alves; RAMALHO, Gabriel Telles. **Integração entre cooperativas de crédito singulares e cooperativa central:** uma proposta de *framework*. 2023. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdf0yXybK15.09.2023_00.50.44.pdf. Acesso em 20 Jan. 2025.

SILVA, Marcos P. **Intercooperativismo e Desenvolvimento Sustentável.** Rio de Janeiro: Editora Coop, 2019.

SMITH, John**. *Innovation and the Cooperative Model*: *Adaptation to the Modern Market*.** New York: Academic Press, 2017.

CLASSIFICADOS

EIXO 1



COOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP

COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM INSTRUMENTO DE INCLUSÃO E ASCENSÃO SOCIAL

Antonio Guerra Junior
e Laércio Baptista da Silva

RESUMO

O presente estudo apresenta uma análise sobre a realidade das cooperativas de crédito no Brasil, sobretudo como agente de inclusão social. As cooperativas de crédito estão presentes entre as soluções para o desenvolvimento local, sempre visando aumentar a cultura produtiva ao incentivar o empreendedorismo, a distribuição de renda, a redução das desigualdades e a pobreza. O objetivo deste artigo é analisar a importância das cooperativas de crédito como um instrumento de inclusão social e sua ascensão social. A pesquisa caracteriza-se como do tipo qualitativa e documental, pela coleta de dados secundários sobre cooperativas de crédito. Elas são vistas como atores-chave na implementação da inclusão social, contribuindo, assim, para o desenvolvimento de um determinado local, enquanto estratégia de responsabilidade social e para a otimização das ações das cooperativas de crédito.

Palavras-chave: cooperativas de crédito; inclusão social; ascensão social; sistemas de crédito.

ABSTRACT

The present study presents an analysis of the reality of credit unions in Brazil, especially as an agent of social inclusion. Credit cooperatives are present among the solutions for local development, always aiming to increase the productive culture by encouraging entrepreneurship, income distribution, reduction of inequalities and poverty. The objective of this article is to analyze the importance of credit unions as an instrument of social inclusion and their social ascension. The research is characterized as qualitative and documental for the collection of secondary data on credit unions. They are seen as actors key in the implementation of social inclusion, thus contributing to the development of a given location, as a social responsibility strategy and in optimizing the actions of credit unions.

Keywords: *credit unions; social inclusion; social ascension; credit systems.*

1. INTRODUÇÃO

Uma política pública consiste em um conjunto de medidas e intervenções do Estado e da sociedade, visando não apenas a garantia da ordem e da segurança social, mas, também, a prestação de serviços destinados a reduzir as desigualdades sociais e conexas, promovendo o desenvolvimento econômico de esforços e recursos para resolver problemas que são considerados públicos e, portanto, afetam todos os membros de uma sociedade, ainda que indiretamente. Uma questão de suma importância como problema social e econômico é a exclusão financeira, tendo em vista que grande parte da população vive fora do sistema financeiro tradicional, contribuindo ainda mais para a extrema pobreza, como sugerem Beck e DemirguçKunt (2008).

Os autores apontam, ainda, para a falta de acesso dos pobres ao sistema financeiro, pois muitos projetos de investimento não podem ser realizados, e, também, para a persistente desigualdade de renda. Segundo Beck (2015), as dificuldades de acesso a serviços financeiros podem ser definidas em duas dimensões principais:

i) acesso geográfico – i. H. proximidade a um prestador de serviços financeiros e acesso socioeconômico; e d. H. a falta de taxas proibitivas e requisitos de documentação. Além do isolamento geográfico em regiões onde o sistema financeiro não funciona e da falta de documentos que permitam o acesso ao sistema financeiro, há a falta de acesso a ambientes virtuais e a falta de alfabetização financeira (informações, conhecimentos e habilidades).

Em primeiro lugar, a falta de recursos financeiros e de crédito *per se*, pois não é um público lucrativo para as instituições financeiras. O fato de não ser um público lucrativo para as instituições financeiras também está relacionado ao alto custo da logística de distribuição na prestação de serviços e na instalação de uma agência bancária.

Nesse sentido, os excluídos financeiramente representam aqueles grupos para os quais o mercado financeiro não tem conseguido oferecer serviços formais que atendam às suas necessidades: prestar serviços financeiros adequados e sustentáveis à população de baixa renda com produtos, processos e gestão diferenciados, que juntos formam um projeto de promoção da inclusão social. O Banco Central do Brasil (BCB) trabalha desde a década de 1990 para ampliar e melhorar o acesso da população aos serviços financeiros por meio de três frentes principais: ampliar e fortalecer as vias de acesso aos serviços financeiros; criar ferramentas para melhor acesso segmentos; garantia de qualidade na prestação de serviços financeiros.

No que se refere à ampliação das vias de acesso, há uma medida de fortalecimento das cooperativas de crédito, que são fundamentais para o abastecimento de determinados setores, principalmente no meio rural. Clubes de Crédito e Produção. (BC, 2012). A poupança e as cooperativas de crédito são assim consideradas de particular importância para a inclusão social, uma vez que, enquanto representantes de iniciativas de cidadania, pretendem oferecer serviços financeiros mais amigos da população, de forma a cobrir as necessidades de crédito a um preço justo que, em conjunto com iniciativas de estímulo ao empreendedorismo, contribui para a preservação de empregos e renda em pequenas comunidades, colaborando significativamente para o desenvolvimento local sustentável

ii) Estrutura – fortalecida para atuar no Sistema Financeiro Nacional (SFN). Atualmente, as cooperativas podem atender uma parcela maior da população utilizando as possibilidades de articulação – por exemplo, cooperativas empresariais e entrada livre –, bem como a variedade de serviços a que têm direito, equivalentes aos serviços bancários das tradicionais instituições, mas com um formato mais acessível para a população de baixa renda.

Reconhecendo que as cooperativas de crédito são atores fundamentais no processo de inclusão social, este artigo menciona esse modelo de instituição como um potencial analítico para investigação. Devido à carência de estudos analisando a presença de atores não estatais envolvidos nas políticas públicas, principalmente no seu processo de implementação, este estudo tem como objetivo analisar o envolvimento das cooperativas de crédito, como atores do mercado, na implementação do processo de promoção da inclusão social no Brasil.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com agentes do BC, por ser este considerado o ator governamental coordenador do projeto de inclusão social, além de fontes bibliográficas e documentais que mostram a atuação das cooperativas de crédito em prol da inclusão social no País, bem como com representantes dos três principais sistemas cooperativos do Brasil, a saber: Sicredi, Sicoob e Cresol, por serem considerados implementadores da inclusão social, e, também, com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Os documentos e as entrevistas foram analisados, por meio do método "análise de conteúdo", para melhor sistematizar e organizar as informações, e depois verificá-las com o objetivo de avaliar a importância da poupança e das cooperativas de crédito na implementação da inclusão social no Brasil.

Assim, este estudo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, foi realizado um levantamento teórico sobre a implementação da inclusão social no Brasil e a importância da poupança e das cooperativas de crédito nesse processo.

Posteriormente, foram divulgados os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do trabalho e, em seguida, os dados sobre a atuação das cooperativas de crédito na inclusão social no Brasil, para ressaltar sua importância nesta política. Por fim, foram feitas reflexões conclusivas sobre o trabalho, seguidas da apresentação das referências utilizadas.

2. TIPOLOGIA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Nas economias capitalistas, o sistema financeiro e suas instituições são elementos-chave para o financiamento do crescimento econômico e do progresso social. As operações de crédito, em particular, asseguram a disponibilidade de fundos para financiar diversos objetivos dos mutuários (tanto pessoas singulares como coletivas), nomeadamente: investimentos em novos projetos, aquisição de máquinas e equipamentos, contratação de mão de obra, atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), rolagem, compra de bens e serviços (consumo), entre outros. Para que isso seja possível, as instituições financeiras atuam no mercado de crédito como intermediárias entre ofertantes e solicitantes de financiamento, ou seja, entre poupadores/credores (agentes excedentes) e investidores/mutuários (agentes deficitários), ou "descasamento" entre agentes, devido a diferentes necessidades e objetivos.

Essas instituições desempenham importante papel alocativo nas economias, gerenciando tanto os custos de transação (informação e intermediação), quanto os riscos (inadimplência, insolvência e iliquidez) associados às operações de crédito no mercado.

Na prática, as instituições de crédito promovem a compatibilidade temporal entre ativos de diferentes tipos, linhas e vencimentos (curto, médio e longo prazos) para garantir agilidade e eficiência na transferência e disponibilidade de recursos entre os agentes, além de realizar análises do perfil de crédito dos potenciais mutuários e definir os parâmetros das operações, como formas de liquidação, garantias e preços razoáveis dos recursos (taxas de juros e índices). Com base em experiências pioneiras no mundo e no Brasil, as cooperativas de crédito ampliaram e consolidaram sua participação nos sistemas financeiros internacionais.

Este processo reflete a importância das instituições de crédito e das cooperativas como alternativa ao sistema bancário tradicional, em negócios e regiões geográficas onde a oferta de serviços financeiros e de crédito é escassa/limitada; na expansão de pessoas físicas e cooperativas, aumentando o número de lojas e o volume de depósitos, diversificando a carteira de negócios e crédito, e oferecendo produtos e serviços aos parceiros.

No final de 2018, o estoque do sistema cooperativista representava 7,9% do crédito total do varejo, segundo o Banco Central, com cooperativas individuais atendendo cerca de 47 comunidades no Brasil, principalmente nas regiões Sul (92%), Sudeste (58%) e Centro-Oeste (56%). Em termos de penetração, 4,2% da população brasileira estava associada a cooperativas, sendo essa proporção significativamente maior na Região Sul (17%) e menor no Nordeste (1%).

Ao longo da história, as cooperativas de crédito absorveram os princípios e regras de todas as experiências cooperativas pioneiras, levando a uma tipologia de "modelos" que serviu de base para a criação de novas instituições, cada uma com suas características e regras específicas:

1. Tipo Schulze Delitzsch: inspirado na experiência pioneira de Hermann Schulze e cooperativas urbanas em Delitzch, Alemanha (1849). Dada a abordagem original para atender às necessidades de crédito da classe média urbana (artesãos, comerciantes, pequenos empresários e proprietários de empresas e indústrias), não possui nenhum tipo de organização profissional fechada e permite a participação de todas as categorias econômicas.

2. Tipo de Raiffeisen: inspirado nas cooperativas de crédito camponesas pioneiras de Friedrich Raiffeisen na Renânia-Palatinado, Alemanha (1848). Suas principais características são a responsabilidade solidária ilimitada dos membros, a singularidade dos votos dos sócios (independentemente do número de ações), agência limitada, falta de capital social, não distribuição de sobras ou dividendos e não remuneração dos administradores.

3. Tipo Luzzatti: inspirado na experiência do italiano Luigi Luzzatti, que fundou o primeiro banco cooperativo em Milão, Itália (1865). Envolve pequenas ações corporativas; crédito mesmo para pequenos valores sem garantia; sem remuneração do conselho e responsabilidade limitada ao valor da subscrição.

4. Tipo Desjardins: inspirado na experiência do banco popular de Alphonse Desjardins em Lévis, província de Quebec, Canadá (1900/1901). Sua principal característica era a existência de um ponto comum entre os membros, reunindo grupos homogêneos, como membros de associações, trabalhadores da mesma empresa, funcionários públicos. No Brasil, ficou conhecida como cooperativa de crédito mútuo.

No início dos anos 2000, a maioria das cooperativas de crédito eram classificadas com base nas restrições e regras de adesão, como novas mudanças no ambiente regulatório (incluindo, por exemplo, cooperativas de crédito rural, cooperativas de crédito setoriais e autônomos), popularizando as cooperativas de livre entrada com maior flexibilidade na carta, por exemplo, em relação às conexões geográficas (*links*) entre a cooperativa e seus associados.

A Resolução CNM nº 4.434/2015 alterou a classificação e a categorização das cooperativas de crédito singulares no Brasil, segmentando-as de acordo com os negócios permitidos e os riscos que assumem. A primeira categoria é a "cooperativa de capital e empréstimo", não autorizada a aceitar depósitos, transações em ouro, variação cambial, derivativos, preços, futuros de *commodities*, securitizações, empréstimos de ativos, acordos de recompra e tranches. Suas operações de empréstimo provém exclusivamente de contribuições diretas pagas pelos membros. As "cooperativas clássicas" podem aceitar depósitos, mas não podem realizar operações mais complexas e arriscadas, já vedadas às cooperativas mais simples (operações em moeda estrangeira, variação cambial, derivativos e futuros mercados). Por fim, as "cooperativas plenas" têm o direito de arrecadar contribuições e realizar todas as operações previstas na resolução. Também foram pactuados novos valores para o capital inicial, patrimônio, estrutura de gestão e sistema de cálculo de capital, conforme a nova classificação das cooperativas, além de estabelecer financiamento de resolução cooperativa.

Ainda de acordo com o Banco Central do Brasil, o que pode ser observado sobre as cooperativas de crédito nos últimos 30 anos é que:

- Expandiram consistentemente sua presença no Brasil, seja por meio da criação de novas cooperativas, da expansão de pontos de atendimento ou pelo aumento do emprego formal associado diretamente às cooperativas.

- Este percurso de expansão da cooperativa deu lugar a uma consolidação estrutural e operacional nos últimos anos, após inúmeras alterações no quadro institucional e regulamentar do segmento.

- Geograficamente, a presença e atenção das cooperativas de crédito tornou-se mais tradicional nas regiões cooperativas (estados da Região Sul, além de Minas Gerais na Região Sudeste) e se espalhou para outras regiões do País (como o Centro-Oeste e o Norte), menos atendido pelo sistema financeiro.

- No que diz respeito ao tipo/regulamento de filiação, há predominância e aumento de cooperativas com "livre entrada" em detrimento das cooperativas com restrições de associação (exemplo: certos setores).

Desde sua criação, até o século XIX, as cooperativas de crédito expandiram substancialmente sua presença e operações, com sucesso na introdução e implementação de modelos associativos em diversas comunidades e propósitos (por exemplo, produtores rurais, empresários e grupos profissionais). Também no Brasil, essas instituições formaram um sistema próprio e foram gradativamente regulamentadas e integradas ao Sistema Financeiro Nacional (SFN) – sem abandonar seus princípios e valores únicos.

Mais recentemente, esse processo caracterizou-se pela consolidação institucional do Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito (SNCC), pela implantação de boas práticas de governança e gestão de risco pelas cooperativas, pelo crescimento do número de instituições e pela rede de serviços nos municípios, bem como pela diversificação das áreas de atuação (em termos de produtos e serviços oferecidos) e carteiras de crédito.

A consolidação dessa trajetória de crescimento, aliada à solidez e à "saúde" dos indicadores das cooperativas, enfatizam o cooperativismo como uma alternativa sustentável e bem-sucedida para ampliar o acesso da população e dos empresários, que contam com produtos e serviços bancários e, principalmente, com crédito, condição historicamente identificada como pré-requisito para o desenvolvimento e bem-estar de segmentos e comunidades fragilizadas, mesmo em tempos de crise e recessão.

Além da inclusão social, o crescimento das cooperativas tem implicações sistêmicas, trabalhando em conjunto para aumentar a concorrência, diminuir desigualdades econômicas e reduzir as barreiras/custos que dificultam o acesso da comunidade ao crédito (em questões como taxas de juros) e, por essas razões, o papel estratégico das cooperativas tem sido reconhecido pelo próprio Banco Central que, no programa Desafios 2022, estabeleceu uma série de metas para o segmento, entre elas: aumentar de 8% para 20% a participação de cooperativas nos créditos concedidos no SFN; aumentar a captação dos cooperados no âmbito do próprio SNCC de 24% para 40%; e aumentar a presença das cooperativas entre os segmentos de renda e sua cobertura nas regiões Norte e Nordeste.

Em linhas gerais, este estudo pode ser caracterizado como qualitativo, abordando o objeto que pode analisar com maior profundidade (GIL, 2008).

2.1 A INCLUSÃO SOCIAL NO BRASIL

No ciclo de políticas públicas, a implementação é vista como um processo em que as intenções desenvolvidas na fase de formulação de políticas tornam-se

ações, e i. H. um processo que visa atingir objetivos específicos, a fim de alcançar resultados específicos da mesma forma. Impacto e Consequências (AZEREDO; LUIZA; BAPTISTA, 2014; FREY, 2000; VIANA, 1996).

A análise da fase de implementação é particularmente importante e necessária, uma vez que as medidas públicas não são apenas implementadas por atores públicos, mas, cada vez mais, também por atores públicos A implementação quase nunca é responsabilidade de um único ator e nem sempre ocorre dentro de uma organização, mas em um campo interorganizacional entre organizações públicas e privadas.

A implementação da inclusão social no Brasil depende da integração de diversos atores estatais e não estatais, dedicados a fornecer serviços financeiros acessíveis à população de baixa renda. Embora a inclusão social ainda não esteja formalizada como política nacional no País, existem diversas ações e programas nessa área que, juntos, formam um projeto destinado a promovê-la. Essas ações visam prestar serviços financeiros adequados e sustentáveis à população de baixa renda, tradicionalmente excluída do sistema financeiro tradicional de produtos, processos e gestão diferenciados. Estes incluem o Projeto Bancário, Micro Poupança, Micro Seguros, Educação Financeira, Projeto Moeda Social, Programa de Cidadania Financeira (PCF) e o Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), que é o projeto mais poderoso no assunto.

Atualmente, a inclusão social é definida pelo Banco Central (2018, *online*) como “um estado em que toda a população tem acesso a serviços financeiros e os utiliza de forma simples, equânime e consciente, e que traz benefício ao bem-estar do cidadão de forma que seja conveniente e com preços acessíveis”. É visto como um estado onde todos os adultos têm acesso efetivo a serviços financeiros fornecidos por instituições formais, como: empréstimos, poupança, pagamentos, seguros, pensões e investimentos.

A capacidade de acessar e utilizar produtos e serviços fornecidos pelo sistema financeiro formal e que sejam adequados e sustentáveis para atender à demanda de suas necessidades, ressaltando o que é desenvolvimento financeiro por meio da democratização, implica na promoção da chamada inclusão social. Beck (2015) enfatiza que para os produtos baseados em necessidades serem sustentáveis, tanto para fornecedores quanto para usuários, não podem implicar em preços abusivos, e este é um aspecto importante na inclusão econômica da população.

Na inclusão social, instituições como o BC, ministérios e outros órgãos governamentais fazem parte do nível macro. O BC é uma instituição chave para a regulação do sistema financeiro e das instituições bancárias, além de ter papel

fundamental na orientação sobre a questão da inclusão social no Brasil, atualmente por dois motivos fundamentais: reconhecida capacidade de facilitar o encontro e a articulação de diferentes atores em torno da questão das microfinanças; e experiência no exercício da regulação e supervisão do sistema financeiro, função proprietária (BC, 2009). Em 2009, formulou o projeto "Inclusão Social", que visa repensar, junto aos atores envolvidos, o modelo de inclusão social no País, de forma a permitir o acesso a serviços financeiros que atendam às necessidades da população brasileira.

Por meio de canais físicos, virtuais ou eletrônicos, as instituições que prestam serviços de microfinanças ganham capilaridade e estão conseguindo aproximar os serviços financeiros da população de baixa renda e das regiões menos apoiadas de forma mais viável do que o sistema financeiro tradicional, disponibilizando-os para financiamento/investimento de microempreendedores e famílias, para abrir novas oportunidades e trabalhar em conjunto para a expansão do desenvolvimento econômico. Portanto, as microfinanças atuam como uma força relevante na redução da desigualdade social, uma vez que a garantia de melhor acesso aos serviços financeiros é uma ferramenta importante.

3. COOPERATIVAS DE CRÉDITO E SEUS IMPACTOS SOCIAIS

As cooperativas com forte caráter social são mais propensas a buscar o equilíbrio entre a situação econômica e social. Considerando que as cooperativas de crédito são estruturas democraticamente fundadas, que devem se basear nas necessidades de serviços e produtos financeiros das pessoas e nos lucros gerados pelas cooperativas, isso significa que a cooperativa, por meio da boa governança e de seu equilíbrio financeiro, poderá atuar fortemente em seu projeto social.

Em 2006, as taxas de crescimento percentuais do segmento ultrapassaram até mesmo as elevadas taxas da banca comercial e dos ativos totais e depósitos, relativamente ao sistema financeiro nacional, enquanto o crédito tem ainda uma quota muito modesta, rondando atualmente os 3%, que tem uma visão da importância da poupança e das cooperativas de crédito para a inclusão social, lutou contra a concentração de renda e o acesso ao crédito, manifestou apoio ao setor e ao Banco Central do Brasil, que preza pelo crescimento do crédito sindicatos e atingirá a marca de 2 dígitos nos próximos anos com a participação do SFN.

Uma de suas medidas é o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que mostra numericamente que onde há cooperativas as taxas de desenvolvimento são maiores. Para as cooperativas de crédito, o macro objetivo não é aumentar a demanda por serviços e produtos financeiros que atendam às necessidades de crédito e poupança

de suas subsidiárias. Embora haja uma abordagem financeira, deve-se mostrar que, seja qual for a cooperativa, ela está inserida na base social, de modo que sua gestão seja considerada como um equilíbrio entre a finalidade econômica e a social. Isso fica claro quando alguns princípios são referidos: interesse pela comunidade, formação, informação e educação, ações que só podem ser realizadas com apoio financeiro.

Outra característica do perfil das cooperativas de crédito é a dispersão dos empréstimos. Praticamente 56% dos contratos liberados pelas cooperativas estão na faixa de valores de até mil reais, beneficiando pequenos empresários em vários municípios brasileiros. Embora o mercado tenha sido muito exigente recentemente em termos de ofertas de crédito para cooperativas, dado o grande número de associados em razão de sua função e características de manter estreito relacionamento com seus associados, dando-lhes a posição privilegiada de poder verificar as necessidades suficientes de seus associados em recursos financeiros e serviços, bem como sua realidade e solvência, a concessão de crédito direcionado e produtivo. Essas ações correspondem às cooperativas em nível muito baixo, afinal a empresa é acionista de si mesma.

Outro fato curioso é a comparação que simularia os juros cobrados pelos membros das cooperativas de crédito se isso não existisse e essas pessoas tivessem que ir aos bancos para fazer os mesmos empréstimos no valor de mais de R$ 19 milhões: enquanto estes pagavam juros de R$ 1.052 milhões às cooperativas, o mesmo valor nos bancos apresenta R$ 2.054 milhões em juros, uma diferença de R$ 1.001 milhões em um mês, 3% no sistema financeiro nacional. Segundo o Banco Central do Brasil e mesmo com essa pequena participação, ainda conseguem apoiar mil brasileiros em diferentes comunidades do interior e servir nos principais centros do País. Se tivessem uma participação maior, certamente se beneficiariam com a proporcionalidade – vale lembrar que a participação de bancos estrangeiros no sistema financeiro do País ultrapassa 20%.

4. ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NA INCLUSÃO SOCIAL NO BRASIL

As cooperativas de crédito têm um formato institucional que favorece a prestação de serviços financeiros acessíveis aos menos favorecidos, por causa de algumas características fundamentais: não ter fins lucrativos; coletar e aplicar as economias locais; representar uma estrutura local que combina atividades financeiras e sociais; e possuir características organizacionais baseadas na reciprocidade e autogoverno, onde o controle das decisões cabe exclusivamente aos parceiros (SCHRÖDER, 2005). Esse formato facilita a seleção e o acompanhamento do crédito, reduzindo custos

operacionais, arrecadando e utilizando a poupança local, instalando-se em pequenas cidades ou em regiões desfavorecidas, contribuindo, assim, para o processo de inclusão social da população, que se expande com grande importância no Brasil e no mundo, onde as cooperativas são atores de prestígio que contribuem para essa expansão por sua capilaridade e capacidade de atuação onde os bancos não têm interesse em estar presentes.

As cooperativas desenvolvem projetos específicos de acordo com a demanda do local, como por exemplo a bancarização de 300 lavouras de cana-de-açúcar, até o pagamento eletrônico aos funcionários previamente com cheques e cartões de crédito simplificados para todos os funcionários e, em aliança com sindicatos, máquinas cooperativas têm sido introduzidas na maioria dos estabelecimentos comerciais, de forma gratuita para os comerciantes, que também aderiram à cooperativa abrindo suas contas, não apenas os alfaiates, mas a maioria dos moradores da cidade. começou a ser cooperado e a fazer operações bancárias com ele.

Por sua vez, as cooperativas podem contribuir ainda mais para a inclusão social, dada a sua capacidade de atingir as regiões mais pobres e isoladas, que não oferecem oportunidades de lucro para os bancos e onde se localiza justamente grande parte do público-alvo do microcrédito. Poupanças e cooperativas de crédito devem fazer ainda mais para atender as regiões e comunidades mais carentes, instalando suas unidades e contribuindo para a bancarização da população menos acessível. Assim, as cooperativas praticam a inclusão social de acordo com seus próprios princípios cooperativistas, sem nenhuma ação ou acordo formalizando essa ação, para que a população mais pobre tenha acesso ao crédito e outros serviços financeiros, levando à melhoria de sua qualidade de vida.

As poupanças e as cooperativas de crédito podem contribuir para a promoção do desenvolvimento local por meio de seus princípios, ações e formatos institucionais, muito diferentes dos bancos tradicionais: preservação local do capital, harmonização das taxas de juros, democratização das decisões, capilaridade dos sistemas de crédito cooperativo e pela educação financeira que oferece, bem como por sua ação de desenvolvimento, na medida em que os recursos financeiros gerados pelos esforços de austeridade em sua especialidade, na forma de crédito, poder aquisitivo e investimento, continuam estimulando a geração de empregos e renda e, portanto, o desenvolvimento econômico das regiões em que as cooperativas atuam.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo discutir o envolvimento das cooperativas de crédito no processo de inclusão social no Brasil – representando a redução da desigualdade social e o desenvolvimento local – e destacar sua importância como canal de acesso aos serviços financeiros.

Para isso, a pesquisa utilizou dados primários e secundários para mostrar como as cooperativas de crédito têm desempenhado seu papel como atores privados atuantes em políticas públicas bem pensadas. Os dados mostraram que a importância das cooperativas de crédito para a inclusão social decorre do fato de oferecerem uma gama de produtos e serviços financeiros de qualidade a preços mais acessíveis, pois atendem apenas aos interesses de seus associados, sem fins lucrativos.

Por seus princípios e formato institucional, o sistema cooperativista foi visto pelo BC como uma importante ferramenta para promover a inclusão social. Primeiro, pela capacidade de se organizar em comunidades com muito pouco acesso a serviços financeiros, como aquelas localizadas longe dos grandes centros, bem como em comunidades de baixa renda que não são atraentes para o setor bancário tradicional por falta de renda suficiente. Em segundo lugar, pela capacidade de mobilizar e aplicar recursos por meio de poupança e crédito em benefício da própria comunidade, estimulando os pequenos negócios rurais e urbanos, gerando empregos e rendas "saudáveis", aumentando a competitividade do sistema financeiro, promovendo a equalização das taxas de juros e reduzindo os *spreads* bancários. Por fim, pela promoção da literacia financeira, que contribua para uma vida financeira saudável e sustentável dos cooperados e cooperativas a longo prazo.

Destaca-se, portanto, que as cooperativas de crédito desempenham um papel importante no desenvolvimento econômico e social, contribuindo democraticamente para a preservação do capital na sociedade, para um equilíbrio mais justo de interesses e acesso a serviços financeiros para a parcela mais pobre da população e, assim, para uma melhor distribuição de renda e geração de empregos pois, além dos mecanismos de acesso à poupança e ao crédito, também atuam para buscar aconselhamento e educação financeira para seus funcionários.

Diante da longa e árdua tarefa de desenvolver um sistema financeiro que inclua todas as camadas da população, é necessário um esforço coordenado e interativo entre os diferentes atores, públicos e privados, como visto acima, e, nesse sentido, poupança e cooperativas de crédito foram considerados ativos nesse processo. Isso mostra que as políticas de inclusão social e seus resultados dependem das decisões

e atividades dos diferentes atores institucionais envolvidos, seguindo a definição de Subirats *et al.* (2012), que descrevem uma política pública como uma cadeia de decisões e ações que são resultado de interações estruturadas entre diferentes atores públicos e privados, envolvidos por diferentes razões na emergência, formulação e solução de um problema politicamente definido como público.

Diante do exposto, pode-se dizer que este estudo atendeu aos objetivos propostos ao apresentar a atuação das cooperativas de crédito, consideradas portadoras de inclusão social no Brasil, mostrando sua capacidade de atuação e os fatores que as tornam importantes. Oferece, também, importantes contribuições tanto para o campo de estudo das cooperativas de crédito quanto para o campo das políticas públicas e relações entre atores estatais e não estatais envolvidos nesse processo, atores estatais e de mercado de difícil acesso, já que nem todos os sistemas cooperativos presentes no Brasil foram pesquisados.

Para tanto, estudos futuros podem ser desenvolvidos para analisar os resultados do projeto de inclusão social no Brasil, para mensurar o impacto gerado no público-alvo e estabelecer comparações de desempenho entre diferentes instituições prestadoras de serviços de microfinanças. Este artigo, embora não pretenda esgotar os estudos nesta área, abre vários caminhos para futuras pesquisas que podem enriquecer o conhecimento no campo da inclusão social e da ascensão social com a utilização das políticas públicas.

REFERÊNCIAS

AZEREDO, T. B.; LUIZA, V. L.; BAPTISTA, T. W. F. Políticas públicas e avaliação de implementação. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais (BIB)**, São Paulo, n. 74, p. 7-25, jul. 2014.

BARROSO, M. F. G. **Distribuição de resultados e desempenho de cooperativas de crédito:** estudo comparativo no Estado de São Paulo. 2009. 165f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009.

BITTENCOURT, G. A. **Cooperativas de crédito solidário:** constituição e funcionamento. Estudos NEAD 4. 2ª Edição - Revisada, 2001.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito**: história da evolução normativa no Brasil. Brasília, 2003a. Disponível em: www.bcb.org.br. Acesso em 1º Mar. 2022.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Democratização do crédito no Brasil**: atuação do Banco Central. Brasília, 2003b. Disponível em: www.bcb.org.br. Acesso em 1º Mar. 2022.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. Data-base: dez. 2018. Disponível em: www.bcb.org.br. Acesso em 1º Mar. 2022.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 2.771**, de 30 de agosto de 2000, aprova Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2000/pdf/res_2771_v3_P.pdf . Acesso em 1º Mar. 2022.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Emenda constitucional nº 9**, de 9 de novembro de 1955. Lex: legislação federal e marginalia, São Paulo, v. 59, p. 1966. Composição de cada Confederação. Disponível em: http://www.cooperativismodecredito.com.br/CECRED.html Acesso em Mar. 2022.

BRASIL, **Lei nº 12.690**, de 19 de julho de 2012, publicada no DOU de 20 de julho de 2012.

BRITO, G. A. S.; ASSAF NETO, A. Modelo de classificação de risco de crédito de empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 46, p. 18-29, 2008.

CHAVES, Sidney Soares. **Cooperativismo de crédito e empresas de pequeno porte em arranjos produtivos locais.** Tese (doutorado). Porto Alegre: UFRGS, 2009.

CICOPA, ramo da Aliança Cooperativa Internacional que promove cooperativas de trabalhadores, cooperativas sociais e cooperativas de produtores na indústria e serviços.

CMN – Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 2.682**, de 21 de dezembro de 1999. Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Brasília, 1999.

DURKHEIM, Émili. **Da divisão do trabalho social.** [tradução Eduardo Brandão]. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. **Benefícios econômicos do cooperativismo na economia brasileira.** São Paulo. Dezembro de 2019.

GIDDENS, Anthony, 1990. **As Consequências da Modernidade**. São Paulo: Editora Unesp.

GIDDENS, Anthony, 2000. **Mundo em Descontrole - O Que a Globalização está Fazendo de Nós?** Rio de Janeiro: Editora Record.

GIDDENS, Anthony, 2005. **A terceira via:** reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia, 5ª edição. Rio de Janeiro: Record.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Romeu Eugênio de. **Desempenho das cooperativas de crédito que se transformaram para a modalidade de livre admissão.** Dissertação (mestrado). Belo Horizonte: UFMG, 2008.

MENEZES, Antonio. **Cooperativa de crédito:** o que é e quais seus benefícios. Brasília: Stilo, 2004.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito:** história da evolução normativa no Brasil. 6 ed. – Brasília: BCB, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Hierarquia da Estrutura Conceitual do Sistema Cooperativista**. Disponível em:. Disponível em: http://www.cooperativismodecredito.com.br Acesso em Mar. 2022.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito:** Instrumento de organização, econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel Editora, 2002.

SCHRÖDER, M. **Finanças, comunidades e inovações**: organizações financeiras da agricultura familiar - o sistema Cresol (1995-2003). 2005. 225f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 2005.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO MELO, Abelardo Duarte de. *et al*. **Microfinanças:** o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. 2 ed. rev. amp. Brasília: BCB, 2008.

SUBIRATS, J. *et al.* ***Análisis y gestión de políticas públicas***. 2. ed. Barcelona: Editorial Planeta, 2012.

METAFÍSICA E O SER COOPERATIVO: A INTERCOOPERAÇÃO COMO NOVA FORMA DE CAPITALISMO E OS COMPROMISSOS COM A AGENDA 2030

Fábio Henrique Fernandez de Campos

RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar, com bases históricas, filosóficas e empíricas, a hipótese de que o "ser cooperativo" faz parte da essência do ser humano, enquanto padrão natural e moral do ser coletivo. Por meio de metodologia primordialmente baseada em estudo de caso, apresentamos como resultados os *cases* bem-sucedidos de intercooperação existentes no cone sul do Estado de Rondônia, região localizada fora do eixo Sul-Sudeste, englobando ações conjuntas entre a cooperativa de crédito Sicoob Credisul, a cooperativa educacional FavooCoop e a cooperativa de saúde Hospital Cooperar. Tais ações foram construídas em conexão, cujas estruturas são fundamentais ao desenvolvimento humano regional, em atividades econômicas alinhadas à Agenda 2030, da ONU, reconhecidamente premiadas, consistindo tal cenário uma comprovação acadêmica do cooperativismo como propulsor de liberdades e um modelo alternativo de capitalismo sustentável, alinhado às metas ESG.

Palavras-chaves: desenvolvimento; cooperativismo; intercooperação; sustentabilidade; ESG.

ABSTRACT

The objective of this article is to demonstrate, based on historical, philosophical, and empirical foundations, the hypothesis that the Cooperative is part of the essence of the Human Being as a natural and moral standard of collective existence. Through a methodology primarily based on case study, we present as results the successful cases of intercooperation in the southern cone of the State of Rondônia, a region outside the South-Southeast axis, encompassing joint actions between a credit cooperative (Sicoob Credisul), an educational cooperative (FavooCoop), and a healthcare cooperative (Hospital Cooperar). These entities were built in connection, and their structures are fundamental to regional human development, engaging in economic activities aligned with the 2030 Agenda. Recognized and awarded, this scenario provides academic evidence of cooperativism as a driver of freedoms and a sustainable capitalism alternative aligned with ESG goals.

Keywords: *development; cooperativism; intercooperation; sustainability; ESG.*

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho, transportamos a natureza ontológica da cooperação humana para as bases do cooperativismo, enquanto instituição econômica originada no século XIX, na cidade de Rochdale, Inglaterra, onde 27 homens e uma mulher se uniram para, ante as dificuldades enfrentadas, montarem seu próprio armazém e, assim, realizarem compras em quantidade, obtendo maior poder de barganha e, consequentemente, melhores preços para competir no mercado.

Dessa linha histórica, a estrutura do artigo visa a responder às seguintes questões: Qual o papel do cooperativismo enquanto rumo alternativo a essa experiência do capitalismo tardio frente às necessidades do ser humano? Seria possível outra forma de capitalismo? Há consonância entre esse "ser cooperativo" e uma estrutura de intercooperação, cujos princípios vão ao encontro daquilo que lá no pacto global da Organização das Nações Unidas (ONU), em 2004, se refletiu na frase "*Who care wins"*?

O presente artigo, pois, parte do estudo filosófico de um "ser cooperativo", cuja essência é abordada por referenciais teóricos como Aristóteles e Immanuel Kant, aquele ensinando que no hábito da virtude se tem finalidade o "viver bem*" (eudaimonia)*, este exaltando o dever ético de cooperação como um dado *a priori*, integrante da moral universal, um imperativo categórico.

Fato é que, ao partirmos do geral ao concreto, em estudo empírico, descrevemos as estruturas existentes de intercooperação no cenário socioeconômico do Sul do Estado de Rondônia, região essa afastada do eixo Sul-Sudeste do Brasil.

Baseados nos princípios cooperativistas, o *campo* de estudo mostra um local onde, em poucas décadas, foi criada uma expressiva cooperativa de crédito (Sicoob Credisul), entre as maiores do País. Os resultados financeiros tornaram possível fomentar a cultura cooperativista por meio do ensino formal de milhares de estudantes, por intermédio da Cooperativa Educacional de Ensino (FavooCoop), que vai do ensino pré-escolar ao superior, figurando como a primeira do Estado em notas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). Mais recentemente, completando o tripé de desenvolvimento humano, foi construído hospital instituído sob formato cooperativo (Cooperativa de Saúde Cooperar, dos mais modernos da Região Norte), todos num só município.

Assim, a métrica Crédito-Educação-Saúde é esmiuçada neste trabalho pelo atuar de empresas que hoje são fundamentais ao desenvolvimento humano regional, com indicadores financeiros que demonstram a base onde o ganho individual é condicionado à coletividade, conforme os resultados trazidos neste estudo acadêmico inédito, fundamentado em bases empíricas, históricas e filosóficas.

2. METODOLOGIA

O estudo analisa o impacto da intercooperação entre entidades privadas estruturadas sob princípios cooperativistas, abordando como esse modelo influencia o desenvolvimento humano no Sul do Estado de Rondônia. O método de estudo de caso apresenta-se no artigo utilizando a análise da experiência cooperativista na microrregião econômica, Vilhena Rondônia, tendo como foco as cooperativas **Sicoob Credisul**, Cooperativa Educacional e Hospital Cooperar, onde foram analisados relatórios anuais e dados do IBGE, com levantamento qualitativo por meio de análise da atuação histórico-institucional, desde a fundação das cooperativas até os impactos observados atualmente no desenvolvimento regional.

A pesquisa bibliográfica vem amparada em construções teóricas buscadas na filosofia de Aristóteles e Kant, que abordam o ser cooperativo como ente natural do próprio "ser" humano, na origem metafísica e fruto de uma realidade-em-si.

Partimos, pois, do campo empírico-analítico ao caso concreto, com coleta de dados realizada a partir da análise documental de relatórios institucionais de cooperativas atuantes na região, como o Relatório Anual do Sicoob Credisul (2021), além de fontes secundárias disponibilizadas por órgãos públicos, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), este com dados sobre o perfil socioeconômico regional.

Também foram analisados documentos jurídicos e normativos para identificar os arcabouços legal e constitucional que regem as cooperativas no Brasil e sua influência sobre o desenvolvimento econômico local, numa população de pouco mais de cem mil habitantes, em condicionantes estruturantes relacionadas ao seu histórico econômico, descrito no trabalho.

Para avaliação dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões, categorias e significados relevantes ao contexto estudado.

Desenvolve-se, pelo afastamento do objeto pesquisado (Durkheim, 2007), a busca do processo histórico social da região que precede à criação das cooperativas e do desenvolvimento da intercooperação como possível saída fundamental ao crescimento do tripé estrutural crédito-educação-saúde.

Em outras palavras, o parâmetro de desenvolvimento adotado e aqui tratado foi o da capacidade de estruturas das cooperativas privadas, em meio ao cenário de concorrência, agindo na promoção de liberdades dos cooperados e em ações de impactos no IDH regional.

Em método de pesquisa documental, no decorrer do processo de elaboração, trabalha-se o relatório anual da cooperativa de crédito Sicoob Credisul (Relatório anual Sicoob Credisul 2021), com o registro de aquisição de uma instituição de ensino de nível superior, em intercooperação do Sicoob com a Cooperativa Educacional já existente e atuante até então apenas do nível de ensino pré-escolar ao médio, fazendo-se a análise do impacto dessa ação na promoção de uma cultura cooperativa.

O estudo de caso, como um todo, portanto, que permeia a parte final do trabalho, vem como espelho do estudo da abordagem teórica sobre o "ser cooperativo", justificando-se tal processo pela necessidade de um aprofundamento da pesquisa sobre as práticas cooperativistas em uma região historicamente marcada por desafios socioeconômicos, região Norte do País, e sobre a possibilidade dessas estruturas servirem de modelo inclusivo e sustentável.

Dessa forma, examina-se o cooperativismo sob a perspectiva de sua governança, modelo organizacional e impacto direto na comunidade, com base em indicadores de desenvolvimento humano, tais como níveis de inclusão financeira, acesso à educação e à saúde de qualidade.

A pesquisa, por fim, busca contribuir para a reflexão acerca do cooperativismo enquanto alternativa viável ao modelo econômico tradicional, explorando seu potencial como agente de transformação social e redução de desigualdades em contextos periféricos do Brasil, a partir da intercooperação, tendo como centro, neste contexto, o fomento da cooperativa de crédito.

3. DESENVOLVIMENTO

A abordagem do trabalho tem como objeto central a análise filosófica e histórica do "ser cooperativo", concretizando as vantagens da intercooperação, sem deixar de abordar seus desafios e limitações.

3.1 SER COOPERATIVO

3.1.1 Fundamentação Histórico-Filosófica

Com princípios próprios e uma nova maneira de gerir o todo, o modelo que foi exportado ao mundo traz hoje como pano de fundo o desenvolvimento regional e, sobretudo, sustentável, como marca registrada de um sistema em ascensão.

Na obra "Política", Aristóteles apresenta, como fio condutor, o pensamento de que a vida em uma comunidade é algo natural, visto que os homens se agrupam por natureza deixando claro que "os homens não vivem em comunidade somente para viver, mas para viver bem" (ARISTÓTELES, 2019, p.22).

Já em "Ética a Nicômaco", o filósofo grego desenvolve a ideia de que o ser humano é inerente à vida em comunidade (*pólis*), derivando, assim, o externo à família, onde a "(...) riqueza não é o bem objeto de nossa busca, porque não passa de uma coisa útil; é um meio para algo mais" (ARISTÓTELES2014, p. 52).

Assim, a cooperação entre os membros citadinos não se faz apenas necessária, mas um processo natural, dado que o ser humano, isolado, não consegue alcançar a plenitude das suas capacidades, da felicidade ou a nominada *eudaimonia* – um estado ativo de bem-estar e prosperidade (ARISTÓTELES, 2014, p. 49).

Immanuel Kant (citar ano), outro referencial teórico deste trabalho, sobretudo na sua fundamentação da metafísica dos costumes, trata o dever ético de cooperação humana como um dado *a priori* da filosofia ética, um imperativo categórico da moral.

Dentre os rumos do capitalismo tardio, das promessas não totalmente cumpridas da pós-modernidade, vemos no cooperativismo a integração entre capital e distribuição de resultados, com fatores sociais, ambientais e de governança, como metas de um desenvolvimento sustentável, um sopro do humano nas relações em meio à chamada sociedade líquida (Bauman, 2001) ou de risco (Beck, 2018).

Nas palavras de Thesing *et al* (2022):

> ... em uma sociedade de grandes transformações, que apresenta conflitos socioeconômicos, associados à desigual distribuição de rendas, se expressa uma luta de valores e de identidades coletivas, ao ter o mercado como o principal, senão único, mecanismo responsável pela distribuição da riqueza e um Estado que apresenta fragilidade nas políticas públicas, na intervenção e regulação do mercado, possibilita que o cooperativismo se apresente como um dos caminhos e alternativas, na busca de uma sociedade sustentável (THESING *et al,* 2022, p. 217).

O cooperativismo, pois, é inerente ao próprio ser sociocultural, que adota como reflexo a sua forma de produção de serviços. Como nos ensina Ruiz (2023, p.28) em

pesquisa Argentina sobre *Economía de comunión*: “La cultura no es un ente estático dado de una vez y para siempre; la cultura está em permanente evolución y cambio”.

No chamados princípios de Rochdale, que hoje servem de parâmetros inclusive às cooperativas brasileiras, encontramos a formação estrutural do “ser cooperativo” enquanto estrutura econômica amparados na: (1) livre e aberta adesão dos cooperados; (2) gestão e controle democrático; (3) participação econômica; (4) autonomia e independência; (5) educação treinamento e informação; (6) parceria entre cooperativas; e (7) interesse pela comunidade (SEBRAE, 2013).

Logo, ainda segundo Ruiz *et al* (2023), a cultura cooperativa é algo que se sabe quando começa, porém jamais quanto se termina: “Un buen ejemplo, son los Principios del Cooperativismo que, sim perder su vigencia, son frecuentemente actualizados: mantener vivo el ideal de los Pioneros de Rochdale, hoy tiene implicaciones diferentes que a inicios del S. XX” (RUIZ *et al*, 2023, p. 28).

Em Büttenbender (2022), sobre a atividade cooperativista como inerente ao próprio “ser cooperativo”, desenvolve-se a ideia de que tal atividade possui suas bases e origens na cooperação entre os seres humanos sendo, portanto, tão antigo quanto a própria humanidade. Registros emergem dos primórdios de quando o ser humano passou a viver em grupos, constituindo as experiências mais fortes com a emergência de crises econômicas, sociais ou políticas. “Exemplos e evidências são perceptíveis na organização social dos antigos povos Gregos, Chineses, Astecas, Maias e Incas” (BÜTTENBENDER, 2022, p. 2).

3.1.2 Aspectos Jurídicos e Econômicos

A história nos mostra que a cultura do *laissez faire* do liberalismo e a mão invisível não se tornou plenamente eficaz pelo autocontrole da demanda e oferta, num estado ideal de livre regulação.

O Estado sempre foi chamado para socorrer o mercado nas grandes crises, bem como em outra face responsável por danificar o próprio mercado no chamado capitalismo de compadrio (*crony captalism)*, reduzindo à natureza humana o lucro como sinônimo de sucesso (Bauman; Bordini, 2016), sendo este o fim e o meio. Na cultura de cooperação, sob outra ótica, passamos a trabalhar o conceito de “resultados” e não mais meros “lucros”, ainda que o sucesso dos resultados enfrente desafios dentro de um cenário externo de concorrência e interno, no âmbito de seu próprio *compliance*.

Enquanto instrumento jurídico-normativo e sua tensão com realidade, a liberdade associativa cooperativa goza de *status* de direito fundamental, abarcando nossa Constituição da República a normatização em dois aspectos: positivo, quando faculta a liberdade de criá-la; e negativo, ao proibir que se obrigue alguém a permanecer associado.

Como já tangenciado, as cooperativas, em seus ramos de atuação, guiam-se por valores que se diferenciam, permeando não o lucro, mas a distribuição de resultados, em metas de desenvolvimento regional sustentável marcadas pelo interesse na comunidade. Não sem razão, a própria Constituição da República, ao tratar da Ordem Econômica e Financeira, em seu artigo 174 §2º, estipula que "a Lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo" (BRASIL, 1988).

Como explanam Frari e Frantz, sobre o cooperativismo no ordenamento jurídico brasileiro atual e sua importância social:

> A organização de pessoas sob os valores cooperativistas é uma forma de defesa, de esperança e de resistência dos indivíduos excluídos do mercado de trabalho movido pelo lucro, bem como daqueles que defendem o humano e não o capital. Por mais que tenha havido experiências cooperativas negativas e limitadas, a esperança no cooperativismo deve persistir (FRARI & FRANTZ, 2014, (p,06).

Porém, dentro do cenário da lógica do lucro imediato e da maximização dos retornos financeiros, típica das empresas tradicionais, encontramos um contraste com os princípios cooperativistas: na medida do posicionamento competitivo destas organizações, sobretudo na concorrência em setores como o crédito, saúde e educação, a concentração de mercado é elevada.

Internamente, as cooperativas também enfrentam desafios estruturais e de gestão. A participação efetiva dos cooperados nas decisões e na governança pode ser comprometida por falta de formação, desinteresse ou mesmo desconhecimento dos princípios cooperativistas. Além disso, a profissionalização da gestão sem descaracterizar os valores do cooperativismo é um equilíbrio difícil de alcançar. A necessidade de inovação, digitalização de processos e adoção de boas práticas de gestão torna-se premente, especialmente diante da crescente exigência por eficiência, transparência e impacto social mensurável – elementos essenciais também para atender aos critérios ESG.

Nesse sentido, se concentra a estratégica importância da intercooperação para enfrentar tanto os desafios concorrenciais quanto os internos. A união entre cooperativas de diferentes ramos, como ocorre em algumas experiências bem-

sucedidas no Brasil, permite ganho de escala, partilha de recursos e fortalecimento da identidade cooperativista.

3.1.3 Ser Cooperativo e Agenda 2030

O cooperativismo, desenvolvido como essência do ser coletivo, desempenha um papel fundamental na concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Agenda 2030, particularmente nas metas de Redução da Pobreza (ODS 1), Trabalho Decente e Crescimento Econômico (ODS 8) e Redução das Desigualdades (ODS 10) (ONU, 2015).

3.1.3.1 ODS 1 e a Redução de Pobreza

Sobre a meta Redução da Pobreza (ODS 1) temos que, dentre as especificidades, estipula as Nações Unidas Brasil (2024), como meta relacionada, garantir uma mobilização significativa de recursos a partir de uma variedade de fontes, inclusive por meio do reforço da cooperação para o desenvolvimento, para proporcionar meios adequados e previsíveis para que os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, implementem programas e políticas para acabar com a pobreza em todas as suas dimensões

As cooperativas, ao promoverem a união de pessoas com interesses comuns, facilitam o acesso a recursos e oportunidades econômicas, contribuindo para a melhoria das condições de vida e a superação da pobreza. Por meio da participação democrática e da distribuição justa dos resultados, as cooperativas ajudam a garantir que os benefícios econômicos sejam amplamente compartilhados entre seus membros, combatendo a exclusão social e a vulnerabilidade econômica.

3.1.3.2 ODS 8 como Meta de Trabalho Descente e Crescimento Econômico

A meta denominada Trabalho Decente e Crescimento Econômico (ODS 8), dentre outros objetivos, propõe-se a promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, além de incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros. Esses pressupostos vão ao encontro do trabalho desenvolvido por cooperativas, criando oportunidades de emprego digno ao promover ambientes de trabalho baseados na cooperação, onde os direitos dos trabalhadores são respeitados e valorizados.

Este objetivo está diretamente alinhado com os princípios do cooperativismo, que promove a inclusão económica por meio da autogestão, da valorização do trabalho humano e da distribuição equitativa dos resultados. Ao contrário do modelo empresarial tradicional, o cooperativismo coloca as pessoas no centro do processo produtivo, criando oportunidades de trabalho com maior sentido de pertença, participação e dignidade.

As cooperativas, sobretudo em regiões menos favorecidas, têm-se mostrado eficazes na geração de emprego local e na retenção de talentos. Elas criam ambientes de trabalho estáveis, respeitam os direitos laborais e frequentemente reinvestem na comunidade

3.1.3.3 ODS 10 e Redução de Desigualdades

A Redução das Desigualdades (ODS 10) e seu encontro como meta cooperativa vêm reportadas por Ruiz (2023) ao citar que, sob o formato de economia de comunhão, se "(...) *parte de una visión de hombre como ser social, relacional, dialógico, multidimensional, cultural. Donde el outro es visto como alguien con quien puedo cooperar y construir algo juntos para el bién común"* (RUIZ, 2023, p. 91). Ao operar em comunidades locais, as cooperativas fortalecem as economias regionais, promovendo a inclusão social e a justiça econômica.

Importante, assim, partirmos do geral ao concreto e, aqui, ponderarmos em estudo de caso o impacto do cooperativismo fora do eixo Sul-Sudeste do Brasil, em região colonizada mais intensamente a partir da década de 1960, como é o Sul do Estado de Rondônia, cujo polo se localiza na cidade de Vilhena, campo de estudo farto de exemplos de sucesso do modelo cooperativista e de intercooperação.

No caso específico da intercooperação na Região Sul do Estado de Rondônia, hoje, a cooperativa Sicoob Credisul, sediada em Vilhena, é a maior cooperativa de crédito da Região Norte do Brasil. Está entre as 20 maiores cooperativas do País e entre as cinco maiores do Sistema Sicoob, com R$ 5 bilhões em ativos e mais de 90 mil cooperados. Realiza inúmeras ações sociais voltadas ao desenvolvimento regional, sendo uma instituição que partiu, inicialmente, do periférico Sul do Estado de Rondônia, e, hoje, está presente em 37 cidades nos estados do Acre, Amazonas, Rondônia e Mato Grosso, com 47 pontos de atendimentos e mais de 700 colaboradores.

Em intercooperação, foi possível o Sicoob Credisul se aliar ao desenvolvimento cultural, apoiando a Cooperativa Educacional de Vilhena, criada em 2006 e filiada às Organizações das Cooperativas do Brasil (OCB) em 2008. Em 2017, essa instituição de ensino já figurava como a de melhor desempenho municipal na média do ENEM,

passando em 2019 ao primeiro lugar do Estado, o que se manteve até a presente data.

A estrutura educacional – que ia do ensino pré-escolar até o ensino médio – foi incrementada em 2021, com a aquisição da primeira faculdade cooperativa da Região Norte, cujo modelo cooperativo tornou possível, em menos de dois anos de funcionamento, a instituição de pós-graduação *lato sensu* e a constituição de mestrado interinstitucional para todos os professores da rede de graduação. Num total de pouco mais de 100 mil habitantes na cidade, são mais de 800 alunos, todos cooperados e, portanto, proprietários do todo.

A instituição educacional apresenta um modelo que conta, em sua estrutura organizacional, com Conselho de Administração e Fiscal, compostos por cooperados, sejam pais e responsáveis, ou estudantes. O conjunto de professores e de funcionários da rede garante bolsa integral aos filhos, bem como todo resultado positivo é reinvestido em qualificação e em benefícios dos próprios colaboradores, além de fomentar o esporte com convênios de bolsas atletas.

Na saúde, o Hospital Cooperar está entre os maiores da Região Norte e se prospecta como um projeto de impacto sem precedentes na área da saúde, com projetadas parcerias de atendimento junto ao SUS, sobretudo na área de leitos de terapia intensiva. São quase dez mil metros quadrados de construção, em área de mais de 27 mil metros quadrados, custeado pelo fundo social das agências da Cooperativa de Crédito Sicoob Credisul do Sul de Rondônia e parte do Mato Grosso. A região é, assim, beneficiada com o desenvolvimento de um polo de saúde, de acordo com o sétimo princípio do cooperativismo, que é o interesse pela comunidade.

A intercooperação, é válido ressaltar, foi fundamental. A própria Cooperativa Educacional, conforme pesquisa de campo, em seus anos iniciais teve como crucial os incentivos creditícios do parceiro cooperativo Sicoob Credisul, com financiamentos estruturais.

Em pesquisa documental ao relatório anual da referida instituição, do ano de 2021, consta que foi realizada a aquisição da estrutura de nível superior e que a

> parceria entre Sicoob Credisul e Coopevi se tornou *case* de sucesso e referência nacional como modelo de intercooperação, apresentado pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) como exemplo nacional a ser seguido por outras cooperativas do ramo educacional e crédito" (RELATÓRIO ANUAL SICOOB CREDISUL, 2021).

O que constatamos são setores privados, estimulados pela concorrência do mercado, porém, baseados em sustentabilidade e gestão democrática, nos quais o sucesso do todo reflete o ganho individual.

Importante ressaltar que a instituição cooperativa de crédito Sicoob Credisul, como missionária do suporte financeiro dessa intercooperação entre crédito, educação e saúde, integra uma rede maior, a chamada rede Sicoob. Em 2012, o Sicoob aderiu ao Pacto Global da ONU, na agenda ESG, considerada a maior iniciativa voluntária de sustentabilidade do mundo, com ligações estreitas aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) até 2030 e com o Acordo Climático de Paris.

Assim, o compromisso empresarial das cooperativas com se confirma com os dez princípios universais do Pacto Global da ONU derivados de documentos com Declaração Universal de Direitos Humanos, da Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, da Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e da Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção. Entre esses princípios, destaca-se o de apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente.

RESULTADOS

O presente trabalho demonstrou bases filosóficas do “ser cooperativo” como inerente à natureza humana e, foi além, demonstrando a força da intercooperação e sua importância para o desenvolvimento regional, ainda que em região econômica periférica do eixo Sul-Sudeste do Brasil

Impacto Econômico Inicial

A missão da Cooperativa de Crédito Sicoob Credisul era manter os recursos na região para contribuir com o desenvolvimento local. Verificamos, aqui, que o projeto está embasado nos referenciais teóricos do “ser cooperativo”.

Em 2003, a cooperativa distribuiu seu primeiro milhão de reais aos seus associados. Inicialmente, a cooperativa era restrita a membros do setor agropecuário e, em 2007, com 1.092 cooperados, se tornou uma cooperativa de livre admissão.

Sediada em Vilhena (RO), essa cooperativa tem uma função social e projetos ligados à preservação ambiental e ao fomento de toda uma rede cooperativista (intercooperação).

4.2 Impactos Econômicos Atuais

O Sicoob Credisul tem demonstrado um desempenho notável nos últimos anos, mantendo-se como a maior cooperativa da Região Norte e consolidando-se como uma das principais cooperativas de crédito do Brasil. Em 2023, alcançou um resultado próximo a R$ 300 milhões, posicionando-se entre as cinco maiores sobras do sistema Sicoob no País. Além disso, administrou mais de R$ 7 bilhões em recursos próprios e de terceiros, e seu patrimônio líquido ultrapassou a marca de R$ 1 bilhão. Esses números refletem a solidez financeira e a eficiência operacional da instituição, que manteve um índice de eficiência em torno de 27,9% .No primeiro semestre de 2024, a Sicoob Credisul continuou sua trajetória de crescimento, enfrentando desafios no setor do agronegócio, mas observando sinais de recuperação na pecuária.

A cooperativa também se destacou em suas iniciativas sociais, como a programação comemorativa dos 25 anos, que incluiu ações de educação financeira em diversas cidades.Comprova-se que o modelo cooperativo, desde que bem gerido, transita entre o *homus economicus* – lucro como fim e meio – e noutra vertente um modelo onde todos gerem democraticamente o bem de todos, com distribuição de resultados, proporcionando um ambiente favorável ao crescimento coletivo.

Em estudo de caso e análise documental, encontramos, para além dos visíveis resultados econômicos, ações voltadas ao desenvolvimento aliado à governança e ao social. Vejamos.

4.3 Impactos Sociais e de Sustentabilidade

No conceito “S” da agenda ESG, quais sejam os projetos voltados ao social, exemplifica-se nessa teia de intercooperação regional o projeto “Somos Todos Guaporé”, do Sicoob Credisul que, em 2021, por meio das cooperativas do Sul do Estado, conseguiu retirar quatro toneladas de lixo de dentro do rio internacional situado entre Brasil e Bolívia, em Rondônia.

Pode-se citar o projeto “Nossa Gente Sem Fome” que, durante a pandemia de covid-19, fez com que a cooperativa de crédito doasse um real a cada real doado pelos demais cooperados e, assim, fossem arrecadados mais de 315 mil reais, distribuindo 58 toneladas de alimentos a pessoas vulneráveis em tempos de pandemia. Os vários outros projetos locais, inclusive culturais, totalizaram, somente em 2021, R$ 6.632 milhões , dos quais, a maior parte, voltados para a área de saúde, conforme balanço econômico divulgado (SICOOB CREDISUL, 2021).

Comparando com outras iniciativas no Brasil, destaca-se o programa “Troca Solidária”, em Caxias do Sul (RS), que permite a troca de resíduos recicláveis por alimentos, promovendo inclusão social e sustentabilidade. Desde sua implantação, em 2009, o programa já beneficiou mais de 114 mil famílias e recolheu mais de quatro toneladas de resíduos seletivos. Outra referência é a cooperativa Justa Trama, que integra toda a cadeia produtiva do algodão agroecológico, garantindo renda justa a mais de 700 envolvidos em cinco estados brasileiros, promovendo economia solidária e consumo consciente.

Esses dados concretos reforçam o impacto positivo das ações cooperativas. Segundo pesquisa da PwC Brasil (2022), 74% dos dirigentes das cooperativas de crédito estão muito interessados em assuntos relacionados às práticas ESG, e 70% consideram esses aspectos muito importantes para o segmento. Além disso, 51% avaliam que a incorporação de ESG na estratégia da cooperativa é muito relevante para atrair e reter cooperados. Esses números evidenciam que práticas de responsabilidade social e ambiental não apenas fortalecem a imagem das cooperativas, mas, também, geram valor real para seus membros e comunidades

4.4 Impacto Governança

Destaca-se o projeto “Expressão Mamaindê”, que teve início em 2018, e foca no apoio à comunidade indígena Mamaindê, na Terra Indígena Vale do Guaporé, no Mato Grosso, com ações de sustentabilidade, educação financeira e empreendedorismo.

Este projeto, que começa a ser expandido para outras etnias da região, incentiva a produção de artesanato e artigos como telas, ecobags, sandálias e almofadas, entre outros, proporcionando uma fonte de renda sustentável para os indígenas, impactando mais de 300 membros da aldeia, especialmente mulheres.

Além de melhorar as condições econômicas da comunidade, o projeto valoriza a rica cultura imaterial indígena. O projeto foi vencedor do Prêmio ProsperaCoop no ano de 2024, sendo um reconhecimento de iniciativas que se destacam pela sustentabilidade social e ambiental, pilares fundamentais dos princípios ESG (Ambiental, Social e Governança) adotados por cooperativas de crédito em todo o Brasil.

O Prêmio ProsperaCoop é uma iniciativa da Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebras) que visa a reconhecer as melhores práticas de sustentabilidade promovidas pelas cooperativas de crédito no Brasil. A premiação integra o Programa que tem como matriz direcionadora os valores do cooperativismo, a estratégia em sustentabilidade ESG e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

O projeto “Expressão Mamaindê” exemplifica como o cooperativismo pode ser um agente transformador, promovendo o desenvolvimento sustentável e a inclusão social.

Em fevereiro de 2025, a cooperativa de crédito Sicoob Credisul recebeu, ainda, o prêmio Troféu Castanheira Sicoob Central Norte, como reconhecimento pelos impactos positivos na comunidade. Criado pela **Sicoob Central Norte**, este troféu tem como principal objetivo reconhecer cooperativas que se destacam não apenas por seus resultados financeiros, mas sobretudo pelos **impactos sociais, ambientais e comunitários** gerados pelas suas ações.

O nome “Castanheira” remete à castanheira-do-Pará (*Bertholletia excelsa*), uma árvore emblemática da Floresta Amazónica, conhecida pela sua força, longevidade e papel vital no ecossistema. Assim como essa árvore sustenta e alimenta o ambiente ao seu redor, as cooperativas reconhecidas com esse troféu simbolizam instituições que promovem o crescimento sustentável das comunidades onde atuam, demonstrando resiliência, solidez e responsabilidade social.

A origem do troféu está profundamente ligada aos valores cooperativistas, como a solidariedade, a ajuda mútua e o compromisso com a comunidade. Ao premiar cooperativas como o Sicoob Credisul, o Troféu Castanheira reafirma o papel do cooperativismo como modelo de desenvolvimento que respeita a cultura local, valoriza as pessoas e atua em sintonia com os ODS.

É uma celebração da **prática do bem coletivo**, premiando quem se compromete com o progresso social e ambiental, representado pelo tripé de intercooperação: Sicoob Credisul- Cooperativa Educacional e Cooperativa de Saúde Hospital Cooperar, sendo crucial ao desenvolvimento humano regional, aliando sustentabilidade e crescimento econômico.

4.5 Impactos na Educação Cooperativa

Como elemento transformador da cultura cooperativa, nesse tripé cooperativo foi implementada, em 2022, a primeira Cooperativa Mirim da Região Norte, com educação cooperativa para jovens do ensino fundamental, constituindo práticas de cooperação e educação financeira como estratégia na formação de futuros profissionais cooperativos. Isso refletiu, no ano de 2025, na instituição da cooperativa de alunos do ensino superior, ligada também à Cooperativa de Ensino.

Hoje, a Faculdade Favoo Coop (que integra a Cooperativa Educacional) possui convênios com programas de ensino internacionais, além de programa de mestrado

e doutorado ofertado gratuitamente aos professores, de modo que até mesmo o nome fantasia, Favoo Coop, se relaciona ao viés cooperativo das abelhas.

Criou-se no interior da instituição de ensino um *hub* de inovação, denominado HUBEE, com premiação para projetos que impulsionam a inovação e o desenvolvimento regional.

CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou que fatores ligados à origem filosófica da cooperação ("ser cooperativo") gerou uma estrutura econômica peculiar, com princípios próprios, nascida das dificuldades econômicas, fator este que, especialmente no Sul do Estado de Rondônia, exerce papel significativo no desenvolvimento humano regional.

A análise filosófica da ideia do "ser cooperativo" encontrou sólido respaldo nas obras de Aristóteles e Immanuel Kant, conferindo uma base ética e racional ao modelo estudado. Para Aristóteles, a vida em comunidade é uma condição natural do ser humano, e a realização do indivíduo passa pela busca do bem comum. A sua ética das virtudes preconiza que a finalidade última da vida humana é a *eudaimonia* (em tradução aproximada: felicidade plena), alcançada quando os indivíduos vivem de forma justa e cooperativa, em harmonia com os outros e com a *polis*. Nesse sentido, o cooperativismo, ao promover o desenvolvimento coletivo e a partilha equitativa dos recursos, alinha-se diretamente com esta visão aristotélica de uma sociedade orientada pela virtude.

Por sua vez, Kant, com sua filosofia moral baseada na razão, sustenta que as ações humanas devem seguir princípios universais, ou seja, válidos para todos – o que ele define como o imperativo categórico. Aplicado ao cooperativismo, isso implica que as práticas econômicas devem ser pautadas por valores como a dignidade humana, o respeito mútuo e a responsabilidade social. Ao atuar em benefício do coletivo, sem instrumentalizar o outro em proveito próprio, o cooperativismo representa uma aplicação prática da ética kantiana, promovendo uma economia baseada na moralidade e não apenas na utilidade.

A partir dessa análise filosófica, verificou-se que o modelo cooperativista, agora em termos históricos, vem fundamentado nos princípios de Rochdale, os quais não apenas se mostraram viáveis, mas, também, como alternativa ao modelo econômico tradicional, propulsor de avanços concretos em setores fundamentais, como crédito, educação e saúde, ainda que em ambiente socioambiental periférico.

Em relação ao impacto do cooperativismo no desenvolvimento regional, no ambiente econômico de Estado periférico do cenário nacional, num país de desigualdades acentuadas, foi analisado o estudo de caso no polo municipal Vilhena (RO).

Nesse espaço estudado, demonstrou-se que o cooperativismo e seu sistema de intercooperação impactaram estruturas de métricas reconhecidas do IDH, com: i) construção de uma das maiores cooperativas de crédito do País, cujo papel intercooperativo é essencial na criação e no fomento da escola cooperativa, e cujo ensino médio figura em primeiro lugar do Estado na média do exame nacional; ii) a primeira faculdade cooperativa da Região Norte, com convênios internacionais; e iii) a construção de um dos maiores hospitais de toda a região, desenvolvendo, inclusive, previsão de leitos em convênios o Sistema Único de Saúde (SUS).

Os resultados indicam que a atuação integrada das cooperativas de crédito, educacional e de saúde na região proporcionou melhorias tangíveis nos indicadores sociais e economômicos , além de fortalecer a economia local, reduzir desigualdades e fomentar um modelo de crescimento sustentável. Assim, o município de Vilhena, localizada no Sudeste de Rondônia, destaca-se por apresentar um dos mais elevados Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) de toda a Região Norte do Brasil. De acordo com dados do Atlas do Desenvolvimento Humano de 2010, o município registrou um IDH de 0,731, posicionando-se como o 13º mais alto da região.

Este índice reflete avanços significativos em áreas como educação, saúde e renda, consolidando Vilhena como um polo de desenvolvimento regional. A presença de cooperativas de crédito em municípios está associada a melhorias no IDH, especialmente em aspectos relacionados à renda e à inclusão financeira.

O caso analisado confirma que a estrutura cooperativa, quando bem gerida e amparada em princípios sólidos, pode se tornar um mecanismo eficiente de transformação social e econômica, alinhado com as diretrizes da Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Apesar de suas virtudes, o cooperativismo enfrenta desafios relevantes. No campo concorrencial, as cooperativas competem com instituições financeiras tradicionais, sendo que, muitas vezes, as instituições cooperadas possuem menos recursos e visibilidade.

Internamente, desafios de governança, de formação dos cooperados e de profissionalização da gestão podem comprometer a eficácia do modelo. A dificuldade de manter a participação democrática ativa e a necessidade de adaptação às exigências ESG e à transformação digital também se apresentam como obstáculos.

Adicionalmente, há limitações regulatórias e de escala, que exigem articulação institucional para superação, como as indefinições tributárias ao conceito de tributação de “sobras” ou o custo de investimento em inovação tecnológica, *compliance* e segurança cibernética, que têm custos elevados. Cooperativas menores podem ter dificuldade em acompanhar esse ritmo, impactando a experiência do usuário e a competitividade.

A experiência do Sul de Rondônia serve como um exemplo de sucesso e pode inspirar novas iniciativas no campo do cooperativismo, consolidando-se como uma alternativa viável e eficaz para um capitalismo mais humano e inclusivo, baseado no modelo cooperativo e impactando métricas de desenvolvimento humano.

Para o futuro, o modelo cooperativo deverá se manter conectado aos seus fundamentos filosóficos e, ao mesmo tempo, incorporar práticas de inovação, sustentabilidade e tecnologia. O seu sucesso dependerá do compromisso com a formação contínua dos cooperados, da abertura para a intercooperação e do fortalecimento da identidade cooperativista como alternativa de economia regenerativa e sustentável.

Dessa forma, permeando um mundo em transformação, adere-se o cooperativismo como fórmula que consolida bases de uma nova proposta de capitalismo, onde quem se importa, ganha ao capitalizar o próprio capital reputacional. Marca-se, enfim, um ponto de inflexão no debate empresarial ao propor a integração de fatores **Ambientais, Sociais e de Governança (ESG).** Assim, responde-se à questão inserida na introdução do artigo, baseada no Pacto Global em 2004, quando se lançou o relatório denominado “*Who Care Wins*”, ou seja, em tradução livre, quem se importa, ganha.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Política**. Tradução Maria Aparecida de Oliveira Silva. São Paulo: Edipro.2019.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Tradução, textos adicionais e notas Edson Bini. 4 ed. São Paulo: Edipro, 2014.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Z.; BORDONI, C. **Estado de crise**. Tradução: Renato Aguiar. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

BECK, U. **A metamorfose do mundo:** novos conceitos para uma nova realidade. Tradução: Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasi**l. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 05 Fev. 2025.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís et al. Cooperativismo e desenvolvimento regional: aportes teóricos, experiências e perspectivas. **DRd - Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 12, ed. esp. 2 (Dossiê Cooperativismo), p. 1-7, 27 maio 2022. DOI: https://doi.org/10.24302/drd.v12ied.esp.2 (Dossiê Cooperativismo), 4278.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. Tradução: Paulo Neves. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

FRARI, Paloma Rosa Del; FRANTZ, Walter. **Cooperativismo no Ordenamento Jurídico Brasileiro Atual e sua Importância Social.** Relatório técnico-científico apresentado no evento XXI Seminário de Iniciação Científica da UNIJUÌ-RS. 2014. Disponível em: https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/issue/view/149. Paloma Rosa Del Frari 2, Walter Frantz 3. (1library.org). Acesso em 29 Dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Índice de Desenvolvimento Humano no Brasil,** 2022. Pesquisas por Estados: Busca realizada em https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=idh. Acesso em 10 Dez. 2024.

ONU. Nações Unidas Brasil**. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Brasília, 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf. Acesso em 03 Fev. 2026.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura.** Tradução de J. C. M. Silveira. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

PWC Brasil. **Panorama do ESG nas Cooperativas de Crédito**. 2022. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2022/ESG-nas-cooperativas-de-credito.html. Acesso em 24 Abr. 2025.

PIKETTY, Thomaz. **A economia da desigualdade**. Tradução: André Telles. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

RUIZ, Julio Argentino *et al*. ***Economia de comunión:*** *experiencias empresaliales y académicas*. 1 Ed. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones, 2023.

SEBRAE. **Os princípios do Cooperativismo**. 2013 Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-principios-do-cooperativismo,73af438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD, Acesso em 10 Fev. 2025.

SICOOB CREDISUL. **Relatório Anual Sicoob Credisul**. 2021. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredisul/relatorios. Acesso em 10 Fev. 2025.

THESING, Nelson José *et al*. Estudo Sobre as Percepções dos Jovens na Perspectiva da Sua Atuação no Cooperativismo. *In*: **Revista Desenvolvimento Regional em Debate** - DRd. V.12, ed. esp.2 p. 217-237, 2022.

DO LABORATÓRIO À SOLUÇÃO: PESQUISA E DESENVOLVIMENTO NO MERCADO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Amanda Figueiredo Rosa de Vasconcellos Carvalho

RESUMO

O presente estudo investiga o processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) aplicado à estruturação da área de crédito na Faculdade Unimed, uma instituição de ensino superior cooperativista, tendo como público-alvo as cooperativas financeiras. O objetivo é modernizar e aprimorar os portfólios de produtos ofertados a essas cooperativas, elevando a qualidade dos serviços financeiros disponibilizados. A metodologia adotada combina abordagens qualitativas e quantitativas, incluindo entrevistas com gestores, análise documental de normativas regulatórias e pesquisas de mercado. Os resultados indicam que a governança, a tecnologia e a experiência do cooperado são pilares fundamentais para a eficiência da gestão de crédito. A pesquisa revelou que a digitalização, a automação e a personalização dos produtos financeiros são tendências essenciais para o setor, contribuindo para a redução da inadimplência e o aumento da satisfação dos cooperados. Ao final, o estudo propõe um modelo de reestruturação baseado em boas práticas de mercado, aliado a parcerias estratégicas para viabilizar soluções inovadoras e sustentáveis no cooperativismo financeiro, além de recomendações para novos trabalhos a partir deste.

Palavras-chave: pesquisa e desenvolvimento; cooperativas de crédito; inovação financeira; governança; tecnologia.

ABSTRATC

This study investigates the research and development (R&D) process applied to structuring the credit area at Faculdade Unimed, a cooperative higher education institution, targeting financial cooperatives. The objective is to modernize and enhance the portfolio of products offered to these cooperatives, improving the quality of financial services provided. The methodology combines qualitative and quantitative approaches, including interviews with managers, documentary analysis of regulatory standards, and market research. The results indicate that governance, technology, and cooperative experience are fundamental pillars for efficient credit management. The research highlights digitalization, automation, and the personalization of financial products as essential trends in the sector, contributing to lower default rates and increased member satisfaction. Finally, the study proposes a

restructuring model based on market best practices, supported by strategic partnerships to enable innovative and sustainable solutions in financial cooperativism, along with recommendations for future research.

Keywords: *research and development; credit cooperatives; financial innovation; governance; technology.*

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

O cooperativismo de crédito surgiu como uma alternativa ao sistema bancário tradicional, promovendo a inclusão financeira e o fortalecimento das comunidades locais. No Brasil, a regulamentação teve início com a Lei nº 5.764/1971, que instituiu a Política Nacional do Cooperativismo. Desde então, o setor tem crescido significativamente, com a incorporação de novas tecnologias e modelos de gestão mais eficientes.

INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito desempenham papel essencial no fortalecimento da inclusão financeira e no desenvolvimento socioeconômico de diversas comunidades. No entanto, para que essas instituições se mantenham competitivas e sustentáveis, é fundamental que sua área de crédito esteja estruturada de forma estratégica, alinhada às necessidades do mercado e às diretrizes regulatórias.

Este artigo aborda o processo de pesquisa e desenvolvimento (P&D) aplicado à estruturação de uma área de crédito para cooperativas, destacando a importância da análise de portfólio, do levantamento de necessidades e das tendências do setor. Com base em metodologias de diagnóstico, pesquisa de mercado e revitalização de propostas, o estudo explora como a inovação e a capacitação podem impulsionar soluções financeiras eficazes.

Além disso, são analisados fatores como governança, risco e concessão de crédito, elementos fundamentais para a consolidação de produtos financeiros adaptados à realidade das cooperativas. O estudo toma como referência um modelo estruturado de desenvolvimento, que inclui desde a fase de diagnóstico inicial até a implementação e difusão de soluções no mercado.

Dessa forma, este trabalho contribui para o debate sobre a inovação no setor cooperativista, fornecendo diretrizes para a construção de produtos financeiros mais

estratégicos, sustentáveis e alinhados às demandas dos cooperados e às exigências regulatórias.

METODOLOGIA

Este estudo tem como objeto de análise o processo de estruturação de uma área de crédito especializada em uma instituição de ensino superior cooperativista, cujo público-alvo são as cooperativas de crédito. O objetivo é promover a modernização e o aprimoramento dos portfólios de produtos financeiros, alinhando-os às necessidades do mercado e às diretrizes regulatórias. A pesquisa busca responder às seguintes questões centrais:

- Como a pesquisa e o desenvolvimento podem contribuir para a concepção de produtos financeiros mais alinhados às necessidades do mercado cooperativista?

- Quais são os desafios e oportunidades na gestão da área de crédito das cooperativas?

- Quais metodologias podem ser aplicadas para otimizar a concessão de crédito e a mitigação de riscos no contexto cooperativista?

3.1 Estratégia e Tipo de Pesquisa

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, visando compreender o cenário atual da concessão de crédito em cooperativas e propor soluções inovadoras. De forma complementar, incorpora aspectos quantitativos por meio da análise de dados de mercado, com ênfase nos direcionamentos da Agenda BC e nas métricas financeiras das cooperativas.

O estudo foi conduzido ao longo de quatro meses, abrangendo desde o diagnóstico inicial até a formulação de propostas para a estruturação da área de crédito, considerando a adequação do portfólio de produtos às diferentes realidades e desafios enfrentados por cooperativas de distintos portes.

3.2 População e Amostra

A população-alvo deste estudo é composta por cooperativas de crédito atuantes no Brasil, com enfoque em centrais, singulares e federações. Conceituação, conforme o Banco Central:

Banco Central do Brasil (2024) define a Política Nacional de Cooperativismo, pela Lei nº 5.764/1971, que instituiu o regime jurídico das sociedades cooperativas, suas características, definiu os princípios do cooperativismo e os seguintes tipos de cooperativas:

1. Singulares: são as constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas, sendo permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto atividades econômicas correlatas às de pessoa física ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos.

2. Centrais ou federações de cooperativas: são as constituídas de, no mínimo, três singulares filiadas.

3. Confederações de cooperativas centrais: são aquelas constituídas por, pelo menos, três cooperativas centrais ou federações de cooperativas, da mesma ou de diferentes modalidades.

A amostra foi selecionada a partir de critérios como porte da cooperativa, abrangência de atuação e diversidade de produtos financeiros oferecidos. Foram consideradas cooperativas que já implementaram estratégias de inovação em crédito e aquelas que buscam reestruturar sua operação.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a obtenção das informações, foram utilizados os seguintes instrumentos:

1. Entrevistas semiestruturadas com gestores e especialistas do setor cooperativista, abordando desafios na concessão de crédito e estratégias de inovação em sua gestão e produção dos serviços.

1. Estudos de caso de cooperativas que já passaram por processos de reestruturação da área de crédito.

3.4 ANÁLISE DOCUMENTAL

Foi elaborada análise documental de normativas regulatórias, incluindo:

→ Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, que consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito;

→ Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo;

- Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.

3.5 Pesquisa de Mercado

Foram realizadas pesquisas de mercado para identificar tendências, mapear lacunas no portfólio de produtos financeiros das cooperativas e compreender suas necessidades operacionais, incluindo demandas por atualização tecnológica e inovação nos processos. Além disso, a análise busca esclarecer o *product-market fit*, garantindo que o desenvolvimento do produto esteja alinhado às expectativas do mercado e ao seu potencial de crescimento.

Para isso, foram considerados os princípios do ciclo de desenvolvimento e de gestão de produtos, analisando dores, criadores de ganho e possíveis soluções que possam atender tanto à persona cooperativa de crédito quanto ao cliente final. Essa abordagem permitiu estruturar produtos financeiros que não apenas resolvem desafios operacionais e estratégicos das cooperativas, mas, também, entregam valor real aos cooperados, fortalecendo sua experiência e engajamento com a instituição.

3.6 Definição de Variáveis e Processamento de Dados

As principais variáveis analisadas incluem:

- Eficiência operacional: tempo de resposta para concessão de crédito, custo operacional, digitalização dos processos.

- Indicadores de risco: índice de inadimplência, perfil dos cooperados, políticas de mitigação de riscos, ética e regulamentação.

- Satisfação dos cooperados: engajamento com os produtos financeiros, fidelização e participação em decisões da cooperativa.

- Adoção de novas tecnologias: integração de inteligência artificial, análise preditiva e automação na concessão de crédito.

Os dados qualitativos foram processados por meio de análise de conteúdo, categorizando padrões e tendências nas entrevistas e documentos públicos das cooperativas analisados. Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatísticas descritivas, possibilitando a comparação entre diferentes cooperativas e a identificação de padrões de sucesso.

3.7 Métodos e Técnicas de Investigação

O estudo utilizou uma abordagem metodológica baseada em *Design Thinking*, estruturada em quatro fases:

1. Diagnóstico do portfólio atual: levantamento de produtos existentes, eficiência da concessão de crédito e principais desafios enfrentados pelas cooperativas.

2. Entendimento das necessidades: identificação dos *gaps* de mercado e das demandas específicas dos cooperados.

3. Pesquisa de tendências e mercado potencial: análise de *benchmarks* nacionais e internacionais para inovação em crédito.

4. Desenvolvimento de propostas para reestruturação: construção de um modelo atualizado para a área de crédito, considerando governança, tecnologia e eficiência operacional.

4. ASPECTOS COOPERATIVISTAS

A pesquisa considera os princípios do cooperativismo como base para o desenvolvimento da área de crédito, garantindo que as soluções propostas respeitem a identidade das cooperativas e sua missão de promover benefícios para os cooperados. A governança participativa, a transparência na concessão de crédito e a sustentabilidade financeira foram critérios essenciais na formulação das recomendações apresentadas.

Essa abordagem metodológica permite estruturar a área de crédito de maneira inovadora, equilibrando eficiência operacional e impacto social dentro do setor cooperativo.

5. DESENVOLVIMENTO

A estruturação de uma área de crédito eficiente dentro das cooperativas financeiras requer um planejamento estratégico robusto, alinhado às necessidades do mercado e às diretrizes regulatórias. Este estudo busca compreender como a pesquisa e o desenvolvimento podem impulsionar a criação de soluções inovadoras para o setor, aprimorando a gestão do portfólio de produtos e otimizando a concessão de crédito.

A investigação demonstrou que a modernização da gestão de crédito nas cooperativas passa por três pilares fundamentais: governança, tecnologia e experiência do cooperado. A governança envolve a estruturação de processos de decisão mais transparentes e seguros, garantindo conformidade regulatória e boas práticas de gestão de risco. A adoção de tecnologias avançadas, como análise preditiva e automação, permite uma concessão de crédito mais ágil e precisa. Já a experiência do cooperado é aprimorada com produtos financeiros personalizados, que atendem às demandas específicas de cada perfil de cliente.

Com base nesses pilares, foram avaliadas normas e legislações vigentes, considerando suas publicações, atualizações e substituições.

5.1 Diagnóstico do Portfólio Atual

O estudo inicial realizado em uma empresa de educação cooperativista, que vende e presta serviço para outras cooperativas na área da saúde e de crédito, revelou que seu portifólio estava defasado em relação às necessidades das cooperativas, e que nenhum produto respondia em atualização.

Foi constatado, também, que muitas cooperativas mantêm portfólios de crédito tradicionais, sem uma estruturação adequada para diferentes perfis de cooperados. A falta de flexibilidade nos produtos financeiros, a morosidade nos processos de análise de crédito e a ausência de soluções digitais eficientes foram identificadas como desafios centrais.

Dessa forma, foi necessário implementar um modelo de pesquisa aprofundado para entender como esses desafios poderiam ser mitigados.

5.2 Entendimento das Necessidades

Para estruturar um modelo eficaz, foram analisadas as necessidades dos diferentes tipos de cooperativas (singulares, centrais e federações). O levantamento das necessidades incluiu entrevistas com gestores, pesquisas de mercado e *benchmark* com instituições financeiras que aplicam tecnologias inovadoras na concessão de crédito. Dentre as principais necessidades identificadas, destacam-se:

- Redução do tempo de aprovação de crédito;
- Maior previsibilidade na análise de risco com prevenção e combate a golpes;

- Personalização dos produtos financeiros conforme os perfis dos cooperados;
- Ampliação do acesso ao crédito para segmentos pouco atendidos; e
- Digitalização de processos.

5.3 PESQUISA DE TENDÊNCIAS E MERCADO POTENCIAL

A partir do levantamento de necessidades, foi conduzida uma pesquisa sobre tendências globais na gestão de crédito. O estudo apontou que a digitalização, a análise de dados e a automação são fatores determinantes para a eficiência do setor. A adesão a ferramentas tecnológicas, como inteligência artificial e *machine learning*, tem sido essencial para aumentar a segurança na concessão de crédito e reduzir a inadimplência.

As cooperativas que investiram na digitalização de seus serviços apresentaram maior retenção de cooperados e eficiência operacional, indicando um mercado potencial significativo para a implementação dessas soluções.

5.4 DESENVOLVIMENTO DE PROPOSTAS PARA A REESTRUTURAÇÃO DO PORTIFÓLIO DE PRODUTOS DA ÁREA DE CRÉDITO

Uma das tecnologias mais impactantes nesse cenário é a inteligência artificial (IA). A IA permite às cooperativas de crédito analisar grandes volumes de dados para identificar padrões de comportamento, prever tendências e personalizar ofertas de produtos. Com a IA, é possível melhorar a gestão de risco, detectar fraudes com mais eficácia e oferecer um atendimento ao cliente mais ágil e preciso. No mercado, temos alguns exemplos, como os *chatbots* e assistentes virtuais, alimentados por IA, que podem atender membros, proporcionando respostas rápidas e eficientes.

Outra tecnologia que está revolucionando o setor é o *blockchain*. Conhecido por sua segurança e transparência, o *blockchain* pode trazer para as cooperativas de crédito a possibilidade de fazer transações, registrar dados e garantir a conformidade regulatória. Com o *blockchain,* as transações se tornam mais seguras e menos suscetíveis a fraudes, enquanto a transparência no registro de operações aumenta a confiança dos membros. Além disso, contratos inteligentes podem automatizar processos, reduzindo a burocracia e acelerando o tempo de resposta.

No entanto, a implementação dessas tecnologias não está isenta de desafios. As cooperativas de crédito devem considerar questões relacionadas à segurança cibernética, à proteção de dados e à conformidade regulatória. Além disso, é crucial

investir na capacitação dos colaboradores para que possam utilizar essas novas ferramentas de maneira eficaz. A cultura organizacional deve, também, ser adaptada para abraçar a inovação, promovendo um ambiente onde a experimentação e a aceitação do erro sejam valorizadas (CONFEBRAS, 2025).

Com base nas pesquisas e diagnósticos realizados, foram estruturadas propostas para a reestruturação da área de crédito das cooperativas. O modelo desenvolvido inclui:

1. **Automatização da concessão de crédito:** implementação de algoritmos de análise de risco, reduzindo o tempo de aprovação e melhorando a precisão na concessão de crédito.

2. **Criação de produtos financeiros personalizados:** desenvolvimento de linhas de crédito adaptadas aos diferentes perfis de cooperados, considerando capacidade financeira e histórico de relacionamento com a cooperativa.

3. **Capacitação dos gestores e colaboradores:** cursos de especialização em gestão de crédito, CPA10, CPA20, concessão responsável e uso de tecnologias inovadoras.

4. **Integração de tecnologia e governança:** desenvolvimento de sistemas para monitoramento contínuo da saúde financeira da cooperativa, desenvolvimento de líderes, programas de capacitação contínua da operação, segurança cibernética, ISO27001, LGPD, Blockchain, IA para Big Data e análise de dados, combate a golpes e prevenção de riscos.

5.5 DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Apesar do potencial de inovação, algumas limitações foram identificadas, tais como:

- → Restrições regulatórias: a necessidade de adaptação dos produtos financeiros às diretrizes do Banco Central e outras normativas.

- → Resistência à mudança: algumas cooperativas demonstram dificuldades na adoção de novas tecnologias e processos.

- → Investimento inicial elevado: a digitalização e a capacitação demandam recursos financeiros e humanos.

Entretanto, os resultados da pesquisa indicam que os benefícios superam os desafios, proporcionando um ganho significativo na eficiência operacional, na satisfação dos cooperados e na sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito. De acordo com MEINEN,

> o marco regulatório aplicado no cooperativismo financeiro brasileiro, por seu alcance, amplitude, constância, robustez, flexibilidade societária e operacional, é indiscutivelmente referência para o mundo. As cooperativas de crédito esperam ultrapassar 20 milhões de cooperados neste ano. MEINEN (2023), *in* Portal OCB-ES

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estruturação de uma área de crédito moderna e eficiente nas cooperativas de crédito é um fator determinante para sua perenidade e competitividade no mercado financeiro. De acordo com dados do Banco Central do Brasil (2024), as cooperativas de crédito cresceram 35% nos últimos cinco anos, representando hoje cerca de 9% do mercado financeiro nacional. Além disso, pesquisas do Sistema OCB (2023) indicam que a taxa de satisfação dos cooperados que utilizam soluções financeiras inovadoras ultrapassa 85%, reforçando a importância da digitalização e personalização dos serviços.

Estudos da Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebras, 2024) apontam que cooperativas que investiram em tecnologias como inteligência artificial e análise preditiva reduziram sua taxa de inadimplência em até 40%, ao mesmo tempo em que aumentaram a retenção de cooperados em 20%. Esses dados evidenciam a necessidade de contínuo investimento em inovação e capacitação para garantir a competitividade do setor.

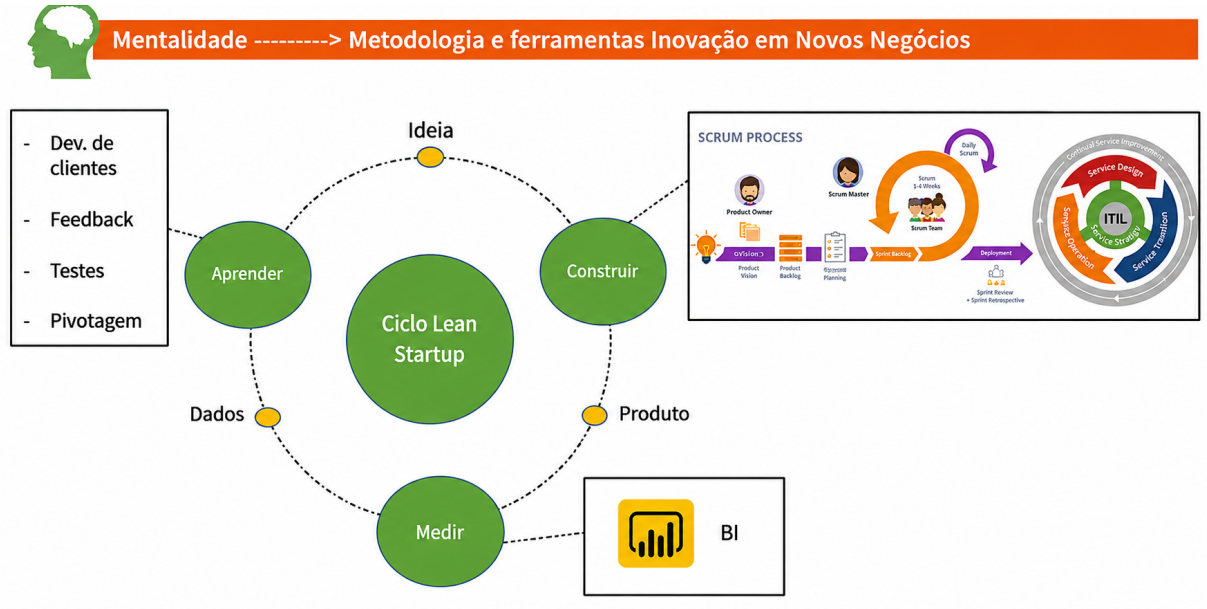
Este estudo reforça a importância da inovação, da capacitação e da digitalização como elementos-chave para o desenvolvimento do setor de cooperativismo financeiro. O avanço tecnológico e a integração de metodologias ágeis na concessão de crédito podem contribuir significativamente para a redução da inadimplência e o aumento da participação dos cooperados nas decisões financeiras.

O equilíbrio entre a inovação e a segurança digital foi tema recorrente na pesquisa “Recorte Setorial da 28ª Global CEO Survey”, estudo liderado pela PricewaterhouseCoopers para ouvir representantes de diferentes empresas do setor financeiro sobre os desafios presentes no crescimento e na geração de valor para os próximos anos. A pesquisa realizada com 4,7 mil líderes do setor discutiu possíveis soluções para a adequação do mercado financeiro frente ao crescimento das demandas relacionadas à inteligência artificial e às mudanças climáticas.

Nesses âmbitos, os entrevistados se mostraram otimistas em relação ao desenvolvimento da economia local, com uma estimativa de crescimento da economia de aproximadamente 65% para os próximos 12 meses. Entretanto, o cenário a longo prazo preocupa parte dos gestores devido ao avanço das atividades atribuídas a *softwares* guiados por inteligência artificial. (MUNDO COOP, p. 25)

7. RESULTADOS

Figura 1 – Mentalidade para Inovação em Novos Negócios



Fonte: ROSA, Amanda (2022). Diagrama mostrando os principais elementos para o sucesso do modelo

A Figura 1 destaca a mentalidade essencial para o sucesso na inovação de novos negócios, enfatizando a centralidade no cliente, o desenvolvimento iterativo e a adaptabilidade.

→ Desenvolvimento do Cliente: concentra-se em compreender profundamente as necessidades dos clientes por meio do engajamento direto e do *feedback*.

→ Experimentação e Testes: adotar uma cultura de experimentação rápida para validar suposições e aprimorar ideias.

→ Ciclo *Lean Startup*: implementar os princípios *Lean Startup* de construir, medir e aprender para minimizar desperdícios e maximizar o aprendizado.

→ Pivotação: estar preparado para adaptar e mudar de direção com base no *feedback* e nas realidades do mercado.

Figura 2 – Fluxo Esteira de Inovação em Novos Negócios - PILAR 3 - Processo de Inovação



Fonte: ROSA, Amanda (2022). Diagrama demonstrando as principais etapas e seus desafios/objetivos para a evolução do produto na esteira

A Figura 2 fornece uma visão geral do processo de inovação para novos negócios, desde a geração de ideias até o crescimento do negócio.

→ Geração de Ideias: gerir novas ideias dentro da organização, alinhadas com pilares estratégicos.

→ Triagem e Seleção: avaliar as ideias com base na complexidade, investimento, tempo e potencial de ganho (mercado e ajuste ao mercado), valor e novidade. Usar métodos qualitativos ponderados para seleção.

→ Desenvolvimento da Ideia (Plano de Negócios): desenvolver um estudo alinhando à proposta de valor ao mercado potencial, considerando variáveis de negócios específicas para minimizar riscos e incertezas. Refinir dados, definir OKRs/KPIs, modele operações UX/UI, cadeia de valor, fluxo de negócios e analise viabilidade (investimentos, custos, densidade do mercado, projeções).

→ Preparação e Adaptação: preparar e adaptar, detalhando o plano de negócios. Definir *squads* de projeto, agendar reuniões semanais e redefinir tarefas e cronogramas. Usar ferramentas como Trello e Project Builder.

➔ Decisão *Go/No-Go*: obter aprovação da diretoria com base no plano de negócios refinado e análise de viabilidade, para lançamento de novos produtos ou serviços.

➔ Implementação e Disseminação do MVP : desenvolver tecnicamente o produto, criar um protótipo e lançar no mercado. Gerenciar o projeto usando princípios *Scrum*.

➔ Avaliação dos Resultados: medir os resultados do negócio para avaliar a eficácia dos objetivos. Usar métricas-chave ROI, LTV, CAC, NPS, receita) e consolidar lições aprendidas.Manutenção do Negócio: propor estratégias com base nas lições aprendidas ao longo do ciclo de vida do produto. Avaliar e redefinir os 4Ps (Produto, Preço, Praça/Localização, Promoção).

➔ Crescimento do Negócio: expandir as ofertas de produtos para novos mercados e clientes, personalizando e adaptando o produto conforme necessário. Esses *frameworks* devem fornecer uma compreensão estruturada tanto da mentalidade quanto do processo geral envolvido na inovação de novos negócios.

O Funil de Inovação em Novos Negócios demonstrou-se uma metodologia altamente eficaz no processo de pesquisa e desenvolvimento, sendo fundamental na gestão tanto do projeto quanto do produto. Sua aplicação possibilitou a concepção de soluções inovadoras e sob medida para as cooperativas de crédito. Essa abordagem estratégica permitiu à instituição de ensino cooperativista não apenas revitalizar seu portfólio, mas, também, incorporar novos produtos alinhados às necessidades e às demandas específicas desse setor financeiro, garantindo maior relevância e impacto no mercado.

Esses produtos foram concebidos e desenvolvidos dentro da esteira de inovação de Novos Negócios, alinhando a expertise interna do Sistema Unimed com parcerias estratégicas essenciais para a criação e distribuição de conteúdo. Destaca-se a colaboração com a Fundação Dom Cabral, que contribuiu para a elaboração do material acadêmico, e com o SESCOP, responsável pela oferta e disseminação desses novos produtos no mercado cooperativo. Essa sinergia entre as instituições não só ampliou o alcance dos produtos, mas, também, garantiu a excelência e a qualidade das soluções disponibilizadas, ampliando as oportunidades de aprendizado e crescimento para as cooperativas de crédito e seus cooperados.

A estrutura dos novos produtos foi organizada da seguinte forma:

- 4 produtos de longa duração (Pós-Graduação).
- 6 produtos de média duração (Especialização).
- 2 produtos de curta duração (Cursos de Curta Duração).

A estrutura de revitalização foi organizada da seguinte forma:

- 8 produtos de média duração (Especialização).

Essa organização não apenas reflete a adaptação do portfólio às demandas específicas do setor de cooperativas de crédito, mas, também, enfatiza a atualização contínua e a sobreposição dos padrões normativos que regem o mercado financeiro. Ao alinhar os antigos produtos com as mais recentes diretrizes regulatórias, a instituição garante que as soluções oferecidas estejam em conformidade com as exigências do setor, ao mesmo tempo em que respondem às necessidades de qualificação e de especialização do público-alvo.

8. CONCLUSÃO

A pesquisa voltada para a reestruturação do portfólio de produtos e a estruturação da área de crédito nas cooperativas financeiras trouxe *insights* valiosos para a modernização e o aprimoramento dos processos. As entrevistas individuais desempenharam um papel fundamental na identificação das necessidades do setor, evidenciando a urgência da atualização e otimização dos fluxos operacionais, além da capacitação contínua de colaboradores, dirigentes e executivos para garantir maior eficiência e competitividade no mercado cooperativista.

Os achados evidenciaram que muitas cooperativas enfrentam desafios como morosidade na concessão de crédito, falta de integração tecnológica e dificuldades na gestão de riscos. A adoção de soluções inovadoras, como análise preditiva, automação de processos e produtos financeiros personalizados, mostrou-se crucial para aprimorar a eficiência operacional e oferecer uma melhor experiência aos cooperados.

Além disso, ficou evidente que a capacitação dos profissionais do setor é um fator determinante para o sucesso das estratégias de inovação. A necessidade de treinamento especializado foi amplamente reforçada pelos entrevistados, apontando para a importância de programas contínuos de desenvolvimento, que preparem tanto a equipe operacional quanto os gestores para os desafios do mercado financeiro cooperativista.

Dessa forma, este estudo contribui para o fortalecimento do cooperativismo financeiro ao propor um modelo de reestruturação de portfólio de produtos para atender às necessidades da área de crédito, alinhado às demandas do mercado e às diretrizes regulatórias. A combinação entre tecnologia, governança e desenvolvimento humano se mostra essencial para garantir a sustentabilidade e a competitividade das cooperativas de crédito, consolidando seu papel no fomento à inclusão financeira e ao crescimento econômico das comunidades atendidas.

Recomenda-se que futuras pesquisas explorem os impactos da implementação de produtos de capacitação e de otimização de processos nas cooperativas, analisando sua influência tanto na rentabilidade quanto na satisfação dos cooperados.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. D. da S.; SOARES, M. M. O Banco Central e o cooperativismo de crédito. *In:* O Cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Editora Confebras, 2004. p. 213-224.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. BC#Hashtag. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/bchashtag . Acesso em 18 Fev. 2025

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Cooperativa de crédito. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito . Acesso em 18 Fev. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Livro das cooperativas de crédito. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/Documents/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf . Acesso em 18 Fev. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. O que é cooperativa de crédito? Brasília, 2024. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito. Acesso em 18 Fev. 2025.

CHIQUETTI, Nara. Quais os desafios e tendências para as cooperativas de crédito nos próximos anos? 2023.

CONFEBRAS. A importância da inovação tecnológica nas Cooperativas de Crédito. Disponível em: https://www.exemplo.com.br. Acesso em 18 Fev. 2025.

MUNDO COOP. Cooperativas ganham destaque em inovação no setor financeiro. Disponível em: https://mundocoop.com.br/destaque/cooperativas-ganham-destaque-em-inovacao-no-setor-financeiro/. Acesso em 26 Fev. 2025.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. Relatório Anual. Brasília: Editora OCB, 2023.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Somos Cooperativismo Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/institucional/ocb . Acesso em 18 Fev. 2025.

OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. História da evolução normativa no Brasil. Sistema Ocemg, Belo Horizonte, v.12, n.3, p.45-67, mar. 2023.

PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Editora Confebras, 2004.

RODRIGUES, R. Importância das cooperativas de crédito. *In:* O Cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI. Santo André: Editora Confebras , 2004. p. 79-85.

SISTEMA OCB/ES. Quais os desafios e tendências para as cooperativas de crédito nos próximos anos? Disponível em: https://portal.ocbes.coop.br/pt/publicacoes/noticias/quais-os-desafios-e-tendencias-para-as-cooperativas-de-credito-nos-proximos-anos . Acesso em 18 Fev. 2025.

SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A. D. de. Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007.

OLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP -

EIXO 2

O MUNDO EXPONENCIAL E CENÁRIOS GLOBAIS

Abordagens sobre a evolução do cooperativismo em um mundo cada vez mais digital e globalizado, incluindo as tendências tecnológicas e seus impactos.

EIXO 2

1º LUGAR

COOPERATIVISMO FINANCEIRO: ESTRATÉGIAS PARA PROSPERIDADE EM TEMPOS DE MUDANÇA

MARCO AURÉLIO SCARTEZINI SOARES DE MEIRELLES
ROSIANE DALACOSTA

COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP

COOPERATIVISMO FINANCEIRO: ESTRATÉGIAS PARA PROSPERIDADE EM TEMPOS DE MUDANÇA

Marco Aurélio Scartezini Soares de Meirelles
e Rosiane Dalacosta

RESUMO

Este estudo investiga como as cooperativas financeiras estão se adaptando ao "mundo exponencial", marcado por rápidas transformações tecnológicas. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram analisadas inovações tecnológicas, práticas de governança ambidestra e critérios ESG em cooperativas brasileiras. Os resultados mostram que tecnologias como *mobile banking* e inteligência artificial permitem às cooperativas expandirem seu alcance e melhorar a eficiência. A governança ambidestra equilibra inovação e estabilidade, enquanto as práticas ESG fortalecem a responsabilidade social e a competitividade. Conclui-se que as cooperativas lideram transformações significativas, promovendo inclusão e sustentabilidade.

Palavras-chave: estratégia; mundo exponencial; tecnologia; governança ambidestra; ESG.

ABSTRACT

This study investigates how financial cooperatives are adapting to the "Exponential World," characterized by rapid technological transformations. Using a qualitative approach, technological innovations, ambidextrous governance practices, and ESG criteria were analyzed in Brazilian cooperatives. The results show that technologies such as mobile banking and artificial intelligence enable cooperatives to expand their reach and improve efficiency. Ambidextrous governance balances innovation and stability, while ESG practices strengthen social responsibility and competitiveness. It is concluded that cooperatives lead significant transformations, promoting inclusion and sustainability.

Keywords: *strategy; exponential world; technology; ambidextrous governance; ESG.*

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo financeiro emerge como um pilar fundamental para o desenvolvimento socioeconômico sustentável (FALKEMBACH *et al.*, 2023), especialmente em cenários marcados por transformações tecnológicas disruptivas como a digitalização e desafios globais complexos como as desigualdades sociais (FRADE & OLIVEIRA, 2018). As cooperativas financeiras, alicerçadas nos princípios de colaboração e gestão democrática, destacam-se ao oferecer serviços financeiros acessíveis e inclusivos, especialmente em regiões onde o acesso ao sistema bancário tradicional é restrito (DE FRANÇA *et al.*, 2022; LAL, 2019).

No contexto do "mundo exponencial", a rápida evolução tecnológica – evidenciada por inovações como *blockchain*, inteligência artificial e *open banking* - apresenta desafios e oportunidades transformadoras para as cooperativas financeiras. Adaptar-se a essas tecnologias e à crescente complexidade das interações globais torna-se imprescindível para a sobrevivência e prosperidade institucional , conforme demonstrado por Tessarin *et al.* (2020) em seu estudo sobre a cooperação para inovar no Brasil. Além disso, a conscientização e a implementação de práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) posicionam estrategicamente as cooperativas para liderar a transformação do sistema financeiro, promovendo um modelo mais ético, sustentável e inclusivo.

Diante do exposto, este estudo tem por objetivo analisar as estratégias inovadoras que permitem às cooperativas financeiras prosperarem em um ambiente econômico dinâmico, mantendo seus princípios cooperativos essenciais. Especificamente, busca-se responder aos seguintes objetivos: identificar tecnologias disruptivas no setor financeiro e sua aplicabilidade no contexto cooperativo; analisar modelos de governança ambidestra que equilibrem inovação e estabilidade; e investigar práticas *ESG* alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

A estrutura do trabalho contempla cinco seções: Introdução; Metodologia, detalhando a abordagem qualitativa; Desenvolvimento, apresentando uma análise crítica da literatura e descobertas principais; Resultados, sintetizando estratégias inovadoras e casos práticos; e Conclusão, com reflexões sobre o futuro do cooperativismo financeiro.

Alinhado ao eixo "O Mundo Exponencial e Cenários Globais" do Concurso CollabCoop, este estudo investiga como as cooperativas podem prosperar em um cenário de transformações aceleradas. Ao integrar inovação tecnológica, governança ambidestra e sustentabilidade, pretende-se contribuir para fortalecer o cooperativismo financeiro, preparando-o para um futuro digital, sustentável e interconectado.

2. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos deste estudo e compreender como as práticas do cooperativismo financeiro estão se adaptando ao mundo exponencial, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa e exploratória fundamentada por Godoy (1995) e Gil (2019). Essa escolha metodológica é particularmente adequada para investigar as nuances e dinâmicas internas das cooperativas financeiras, capturando as experiências e perspectivas dos atores envolvidos nesse processo de transformação. Além disso, permite explorar, na literatura contemporânea, estudos e opiniões sobre os desafios e vivências que o cooperativismo financeiro enfrenta atualmente.

A metodologia consistiu em três componentes principais:

- **Revisão da Literatura:** foi realizada uma análise abrangente de publicações acadêmicas recentes (2019-2024). Destacam-se as contribuições de Edenfield (2019), que propõe uma metodologia de pesquisa 'politicamente consciente' específica para o ambiente democrático das cooperativas, e de Gomes (2016), cujo estudo sobre o Novo Modelo de Desenvolvimento de Cooperativas de Crédito (NCUDM) oferece parâmetros comparativos cruciais para a modernização do setor em economias emergentes.

- **Entrevistas Semiestruturadas:** foram conduzidas entrevistas com líderes de cooperativas financeiras, incluindo CEOs, diretores de tecnologia e responsáveis por inovação. Essas entrevistas centraram-se em temas como estratégias de adaptação digital, desafios na implementação de novas tecnologias, práticas de governança e sustentabilidade e visão para o futuro do cooperativismo financeiro. Realizadas entre agosto e setembro de 2024, as entrevistas envolveram três líderes de cooperativas de crédito de um determinado sistema. Foram utilizadas perguntas abertas em um roteiro não estruturado para captar as complexidades e motivações dos entrevistados. Embora as entrevistas não tenham sido gravadas, os registros foram cuidadosamente anotados pelos pesquisadores, garantindo a integridade dos dados coletados.

- **Estudo de Caso:** foi analisado o caso da cooperativa "Sol Nascente", nome fictício utilizado para preservar a identidade da cooperativa pesquisada, examinando sua jornada de transformação digital. Esse estudo de caso permitiu ilustrar, na prática, como as cooperativas estão navegando pelos desafios e oportunidades do mundo exponencial. A análise focou em identificar os padrões de inovação e as estratégias de sustentabilidade adotados pela cooperativa.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio de uma abordagem temática, identificando padrões e temas recorrentes nas entrevistas e no estudo de caso. Esse processo envolveu a codificação sistemática dos dados, permitindo uma compreensão rica e contextualizada das estratégias adotadas pelas cooperativas financeiras para prosperar em tempos de mudança acelerada. Essa metodologia alinha-se com o objetivo do artigo de oferecer uma visão abrangente e prática das estratégias que as cooperativas financeiras podem adotar para enfrentar os desafios contemporâneos, promovendo inovação e sustentabilidade a longo prazo.

3. DESENVOLVIMENTO

No cenário atual, marcado por transformações exponenciais, as cooperativas financeiras enfrentam o desafio de equilibrar seus princípios fundamentais com as demandas de um mundo cada vez mais digitalizado. Este desenvolvimento analisa como essas instituições podem não apenas sobreviver, mas prosperar em tempos de mudança acelerada, mantendo sua essência cooperativista enquanto abraçam inovações tecnológicas que revolucionam o setor financeiro.

3.1 CONTEXTO DO "*MUNDO* EXPONENCIAL" NO COOPERATIVISMO FINANCEIRO

O termo "mundo exponencial" origina-se do conceito matemático de exponencialidade, descrevendo crescimentos rápidos e de grande impacto. No contexto atual, caracteriza-se por transformações instantâneas, incertezas e volatilidade. O Fórum Econômico Mundial (WEF) tem sido fundamental na discussão desse tema, abordando questões cruciais como inovação tecnológica, crescimento econômico sustentável, educação e capacitação, saúde e bem-estar (*World Economic Forum*, 2024).

Para as cooperativas financeiras, o mundo exponencial apresenta tanto desafios quanto oportunidades sem precedentes. O 15º Concred (Congresso Brasileiro do Cooperativismo de Crédito), promovido pela Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebras) e realizado em Belo Horizonte em agosto de 2024, destacou como o setor está desenvolvendo estratégias para acompanhar essas mudanças aceleradas.

3.2 EXPANSÃO E DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS FINANCEIRAS

As cooperativas financeiras têm demonstrado notável capacidade de adaptação e crescimento. Segundo dados do BureauCoop da Confebras (2024), comparando

novembro de 2024 com dezembro de 2023, o cooperativismo financeiro apresentou um crescimento notável: a base de cooperados expandiu 11,06%, atingindo 20,6 milhões de pessoas, demonstrando a crescente adesão da população a esse modelo. Além disso, a presença em mais de 95% dos municípios brasileiros, com 9.345 pontos de atendimento, evidencia a capilaridade e o alcance do cooperativismo.

O crescimento de 11,97% em ativos totais, alcançando R$ 775,04 bilhões, e o índice de eficiência operacional 15% superior aos bancos tradicionais, reforçam a solidez e a eficiência do setor. A carteira de crédito, com crescimento de 11,27%, totalizando R$ 432,64 bilhões, indica o papel crucial das cooperativas no financiamento da economia local e no suporte às necessidades financeiras dos cooperados. Esses dados demonstram como as cooperativas estão aproveitando o ambiente do mundo exponencial para fortalecer seu suporte às necessidades financeiras dos cooperados e gerar prosperidade em suas comunidades.

3.3 TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS NO SETOR FINANCEIRO COOPERATIVO

Alinhado ao primeiro objetivo específico desse artigo, foram identificadas as principais tecnologias disruptivas que impactam o cooperativismo financeiro, com base pesquisa de Tessarin *et al.* (2020) e nas entrevistas realizadas com líderes do setor:

***Open Banking* e *APIs*:** permitem a integração de serviços e compartilhamento seguro de dados, promovendo maior competitividade e inovação. Neste estudo de caso, a "Sol Nascente", uma cooperativa de crédito de livre admissão com sede na Região Sul do Brasil, implementou uma plataforma de *Open Banking* que permite a integração de serviços financeiros de diferentes instituições, facilitando o acesso dos cooperados a uma variedade de produtos e serviços. Essa plataforma foi integrada aos sistemas da cooperativa por meio de Interface de Programação de Aplicação (em inglês *Application Programming Interface* – APIs), permitindo o compartilhamento seguro de dados e a personalização das ofertas. Como resultado, a cooperativa observou um aumento de 30% na aquisição de novos cooperados em 2024, medido por meio da comparação do número de novos cooperados antes e depois da implementação da plataforma, utilizando dados internos da cooperativa.

Inteligência Artificial e *Machine Learning*: foram utilizadas para análise de risco de crédito mais precisa e personalizada, além de *chatbots* para atendimento ao cooperado. No estudo, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com três líderes de cooperativas de crédito (CEOs e diretores de tecnologia), foi observado que a implementação de inteligência artificial (IA) nos processos de aprovação de crédito resultou em uma redução média de 40% no tempo de análise, conforme

relatado pelos entrevistados. Essa estimativa foi baseada na comparação dos tempos de aprovação antes e depois da implementação da IA, utilizando dados internos das cooperativas.

***Blockchain* e Contratos Inteligentes:** aumentam a segurança e a eficiência das transações. A "Sol Nascente" está pilotando um sistema de contratos inteligentes para empréstimos rurais, reduzindo custos operacionais em 25%.

***Cloud Computing*:** permite escalabilidade e redução de custos de infraestrutura. Os entrevistados relataram uma economia média de 20% em custos de TI após migração para a nuvem.

Sistemas de CRM Avançados: melhoram o relacionamento com o cooperado, oferecendo serviços mais personalizados. A implementação desses sistemas resultou em um aumento médio de 35% na satisfação dos cooperados, segundo nossos entrevistados.

3.4 GOVERNANÇA AMBIDESTRA: EQUILIBRANDO INOVAÇÃO E ESTABILIDADE

Abordando o segundo objetivo específico, o estudo mostra que a governança ambidestra emerge como um modelo crucial para as cooperativas financeiras no mundo exponencial. Esse modelo, como proposto por Phelan *et al.* (2012), permite que as cooperativas mantenham sua identidade enquanto implementam inovações. As entrevistas revelaram que as cooperativas bem-sucedidas adotam uma abordagem ambidestra:

Exploração: investem em inovação e novas tecnologias. Por exemplo, a "Sol Nascente" dedica 10% de seu orçamento anual para projetos de inovação.

Explotação: otimizam processos existentes e mantêm a estabilidade operacional. Os entrevistados relataram manter rigorosos controles de risco e eficiência operacional.

Um dos CEOs entrevistados afirmou: "Nosso desafio é inovar sem perder nossa essência cooperativista. Criamos comitês de inovação com participação direta dos cooperados, garantindo que nossas inovações atendam às necessidades reais de nossa comunidade".

3.5 PRÁTICAS ESG E ALINHAMENTO COM OS ODS

Em linha com o terceiro objetivo específico, o estudo aponta que as cooperativas financeiras estão na vanguarda da implementação de práticas *ESG* (*Environmental, Social, and Governance*) alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Com base na pesquisa e nas entrevistas, foram identificadas as seguintes práticas:

Ambiental: financiamento de projetos de energia renovável e agricultura sustentável. A "Sol Nascente" relatou que cerca de 30% de sua carteira de crédito é dedicada a projetos sustentáveis.

Social: programas de inclusão financeira e de educação financeira para comunidades marginalizadas. Os entrevistados atingiram, em média, 50.000 pessoas com programas de educação financeira em 2024.

Governança: implementação de políticas de diversidade e transparência. Um dos líderes entrevistados mencionou: "Aumentamos a diversidade em nossos conselhos em 40% nos últimos dois anos, refletindo melhor a composição de nossos cooperados".

Essas práticas alinham-se diretamente com vários ODS, incluindo "Erradicação da Pobreza" (ODS 1), "Trabalho Decente e Crescimento Econômico" (ODS 8) e "Redução das Desigualdades" (ODS 10).

3.6 DESAFIOS FUTUROS E ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO

Olhando para o futuro, as cooperativas financeiras enfrentarão desafios significativos:

Cibersegurança: com o aumento da digitalização, a proteção de dados torna-se crucial. As cooperativas estão investindo em média 15% de seus orçamentos de Tecnologia da Informação (TI) em segurança cibernética.

Concorrência de *Fintechs*: a agilidade das *startups* financeiras pressiona as cooperativas a inovarem constantemente. A estratégia comum é estabelecer parcerias ou criar incubadoras internas de inovação.

Regulamentação em Evolução: as mudanças regulatórias, especialmente em relação a tecnologias emergentes, exigem adaptação constante. As cooperativas estão formando grupos de trabalho dedicados a antecipar e responder às mudanças regulatórias.

Manutenção da Identidade Cooperativa: em meio à digitalização, manter o senso de comunidade e os valores cooperativos é um desafio constante. As cooperativas estão desenvolvendo plataformas digitais que promovem a interação e a participação ativa dos cooperados.

4. RESULTADOS

4.1 TECNOLOGIAS NO SETOR FINANCEIRO

As cooperativas reconhecem a importância da inovação e da tecnologia no mundo exponencial e a prova é que a integração tecnológica no cooperativismo financeiro representa um imperativo estratégico para a sobrevivência e a expansão.

Pesquisa de 2023 realizada com 150 cooperativas financeiras brasileiras (BC, 2023) revela que 92% implementaram plataformas de *mobile banking* e de *open banking*. Pode-se visualizar que há uma pequena fração de cooperativas que ainda não adotaram tais melhorias. Quando se fala de *mobile banking*, esse é um modelo de extrema necessidade, uma vez que possibilita o acesso aos serviços da cooperativa a qualquer hora e lugar, de forma rápida, conveniente e sem necessidade de o cooperado ir até à agência física. Já a tecnologia de compartilhamento de dados, *open finance*, também é uma realidade que contribuiu muito com o crescimento das cooperativas, uma vez que o compartilhamento das informações financeiras possibilita ofertas mais assertivas adaptadas ao perfil do cooperado.

Outro dado trazido pela pesquisa (BC, 2023) é que 76% das cooperativas estudadas utilizam automação via *RPA* (automação robótica de processos) e IA (inteligência artificial) em processos críticos. A *RPA* é uma tecnologia que utiliza robôs virtuais para processos manuais, que agiliza processos e reduz a carga operacional do trabalho dos colaboradores. Já a IA consegue analisar dados, identificar tendências e criar soluções que otimizam processos e melhoram a produtividade das cooperativas. Um grande exemplo dessa utilização é o *chatbot*, sistema que simula conversas com o usuário utilizando respostas pré-programadas. Segundo o jornal *Valor Econômico* (2023), o uso desse tipo de aplicação de IA tem projeção de crescimento de 23% até 2028.

E a automação não para por aí. Outro dado relevante é que 68% das cooperativas da amostragem demonstram aplicar *analytics* e *machine learning* em análise de riscos (DUARTE, 2023). Esse processo, pode se dizer, é um dos fundamentais das cooperativas financeiras, uma vez que suas operações de crédito são o maior pilar de negócios. Portanto, *machine learning* em análise de riscos é um subtema da IA que cria

algoritmos e modelos capazes de aprender com dados e fazer previsões quanto aos riscos aos quais a cooperativa está exposta. No contexto da análise de risco, o *machine learning* é uma ferramenta poderosa, capaz de transformar a maneira como os riscos são identificados, avaliados e mitigados. A ideia, com o uso dessas tecnologias, é juntar mais argumentos para amplificar as análises, ou seja, um instrumento que melhora a *performance h*umana.

Por fim, outro dado relevante trazido pela pesquisa foi que 55% exploram ou já implementaram soluções *blockchain* que, mesmo sendo menos utilizadas e difundidas, trazem ganhos significativos. Sua mecânica de registro de informações traz maior segurança, eliminando riscos nas transações financeiras, o que representa uma grande virada contra os golpes e fraudes.

É possível evidenciar que as tecnologias transformadoras têm se tornado aliadas em todos os setores e no cooperativismo financeiro não tem sido diferente. Todas essas medidas citadas e adotadas pelas cooperativas têm o propósito de promover um ambiente moderno na prestação de serviços aos cooperados, melhorando sua experiência como usuário do serviço financeiro, além de proporcionar redução de custos e processos. Ou seja: a transformação digital no setor cooperativo apresenta resultados significativos, sobretudo em eficiência operacional, inclusão financeira e inovação sustentável. A seguir, são apresentados alguns dados identificados na pesquisa e que retratam resultados positivos quanto à adoção de tais tecnologias, representando em percentual a efetividade diária, que vai ao encontro dos desafios e das oportunidades do mundo exponencial:

Eficiência Operacional:

- Redução de 40% em custos transacionais.
- Diminuição de 65% no tempo de abertura de contas.
- Aumento de 80% na automação de processos.

Inclusão Financeira:

- Alcance de 300% mais municípios remotos.
- Aumento de 150% em microcrédito digital.
- Crescimento de 200% em educação financeira *online*.

Inovação Sustentável:

- 70% redução em uso de papel.
- 45% menos deslocamentos físicos.
- 60% de aumento em produtos ESG.

4.2 Tecnologias no Setor Financeiro sob o Olhar dos Líderes das Cooperativas e na Cooperativa "Sol Nascente"

Entre os aspectos mencionados, tanto sob o olhar dos líderes entrevistados quanto especificamente na cooperativa "Sol Nascente", estão as facilidades para aplicativo *mobile*, destacando que as cooperativas ainda caminham a passos lentos para uma evolução tecnológica de ponta. Um exemplo prático citado foi a ausência de opção do aceite de uma operação formalizada pela agência, e que não é possível o cooperado acessar os canais digitais para finalizar. Ou seja, o aceite da operação é por escrito e a operação só é finalizada quando o cooperado faz a assinatura no papel, que na maioria das vezes é digital – o que já é um avanço, contudo, o processo seria simplificado se estivesse automatizado no aplicativo de transações financeiras.

Outro líder destaca quantas evoluções houve na implantação de ferramentas de gestão da carteira de cooperados, o *CRM*. As cooperativas já contam com a ferramenta. Entretanto, pela diversidade de ferramentas que os colaboradores atuam no dia a dia, faz com que muitas vezes haja uma disputa entre sistemas, e ele precise escolher qual utilizar para dar conta das suas atividades no dia. Sendo assim, o *CRM* por vezes é esquecido de ser alimentado e torna-se desatualizado. E não só isso, mas a tecnologia embutida no desenvolvimento da ferramenta muitas vezes não é suficiente para centralizar todas as informações possíveis, bem como apontar oportunidades de negócios no momento certo, para o cooperado certo.

A burocracia embutida em alguns processos também foi apontada como um fator determinante para ser solucionado com as tecnologias disponíveis para o setor. A simples operação de solicitar um cartão adicional na conta corrente do cooperado é um exemplo que, por vezes, acaba se tornando demorado e complexo, enquanto em bancos digitais está a "um clique" do usuário.

Lembrado por quase todos os entrevistados, o rito assemblear ganhou lugar de destaque nos diálogos e foi citado como uma grande evolução, se comparada com o cenário antes da pandemia de covid-19, entre os anos 2020 e 2022, quando se contava apenas com modelos de representatividade que exigiam a presença física em modelos presenciais. Atualmente, são diversas as formas de participação, em especial os modelos digitais e assíncronos que trazem autonomia e facilidade para o cooperado assistir, participar, interagir e votar no momento que lhe for oportuno.

4.3 Relação com o Cooperativismo Financeiro

Foi em momentos de crise que as cooperativas se fortaleceram. E foi nesses momentos que essas instituições se mostraram resilientes e inovadoras na busca por

soluções que atendam às necessidades de seus membros e comunidades. A governança democrática e a forma de gestão coletiva são duas premissas importantes para colocar em prática a resiliência e a flexibilidade necessárias para dar as respostas às necessidades emergentes.

Nesse sentido, os impactos do mundo exponencial trazem sua familiaridade com o acima exposto. Se comparado com as necessidades no momento de crise com o mundo exponencial, encontramos muita similaridade, em especial a capacidade de adaptabilidade em meio às transformações.

O modelo cooperativo demonstra capacidade única de liderar a transformação digital mantendo seus valores fundamentais. Gelleri (2022) identifica quatro pilares fundamentais:

1. Democratização Tecnológica.
2. Inovação Social.
3. Sustentabilidade Digital.
4. Educação Cooperativa.

4.4 Integração com o Eixo Temático

O "mundo exponencial" demanda das cooperativas financeiras uma abordagem holística que integre:

1. Transformação Digital.
2. Inovação Responsável.
3. Sustentabilidade Integrada.
4. Cooperação Amplificada.

Essa integração demonstra como as cooperativas podem liderar a transformação digital mantendo seus princípios fundamentais de democracia, de participação e de desenvolvimento sustentável. Ao adotar tecnologias emergentes e práticas de governança ambidestra, as cooperativas financeiras estão bem-posicionadas para enfrentar os desafios de um mundo em rápida transformação, promovendo um desenvolvimento que beneficia todos os *stakeholders* envolvidos.

As cooperativas financeiras, portanto, não são apenas participantes do sistema econômico, mas verdadeiros agentes de mudança com a capacidade de moldar um futuro mais próspero e igualitário, alinhado aos ODS e às demandas de um mundo em constante evolução.

Sasse e Colares (2024) reforçam a importância da essência do cooperativismo para a busca por resultados consistentes, olhando para o cooperado, com o entendimento de suas necessidades e atendimento humanizado.

4.5 Governança Ambidestra

O termo ambidestria remete à capacidade de ter habilidades iguais em ambas as partes do corpo (de origem no latim *ambi*, que significa "ambos" e *dext*, que significa "certo". No mundo das empresas, o termo "ambidestria organizacional" foi inicialmente cunhado por Duncan (1976), renomado teórico organizacional e professor, para representar a forma como as organizações equilibram os alinhamentos necessários para a inovação e eficiência (Wainstock, 2023). Em síntese, o que se espera com a ambidestria dentro de uma organização é que ela seja capaz de gerenciar atividades exploratórias (busca de novas oportunidades) e explorativas (melhoria contínua e otimizações) de forma simultânea e eficaz.

Para as cooperativas financeiras, a governança ambidestra não é apenas uma estratégia de negócios, mas uma necessidade para enfrentar os desafios do mercado atual, ou então o mundo exponencial. A capacidade de explorar novas oportunidades permite que essas cooperativas inovem e atendam melhor às necessidades dos seus associados. Ao mesmo tempo, a exploração garante a eficiência e a sustentabilidade das operações diárias, essenciais para a confiança e a fidelidade dos associados.

Essa capacidade, que é impulsionada pela ambidestria organizacional, pode ser conceituada pela teoria acadêmica como capacidade dinâmica, composta pela habilidade de adaptação, absorção e inovação (DALACOSTA, 2017). Capacidade adaptativa, por sua vez, é a aptidão da organização para modificar sua forma de reagir às mutações do ambiente e aperfeiçoar as condições da empresa. Já a capacidade de absorção é a habilidade de diferenciar as novas informações que lhe são valorosas e aplicá-las no seu ambiente. Por fim, a capacidade de inovação é a renovação de ideias que geram implementações de melhorias, obtendo novos ganhos (DALACOSTA, 2017).

Em empresas que desejam equilibrar a exploração de novas oportunidades com a eficiência operacional, a governança ambidestra precisa ter seu espaço e, para isso, são apontadas algumas recomendações essenciais baseadas nos achados na literatura e a partir dos relatos das entrevistas:

Fomento à cultura da inovação e eficiência: o primeiro passo é criar uma cultura organizacional que valorize as iniciativas de inovação e os esforços para a eficiência. O incentivo para os colaboradores buscarem desenvolvimento

para a inovação e a melhoria dos processos já existentes é determinante. Trilhas de aprendizagem, políticas de incentivo à qualificação profissional, programas de incentivo e reconhecimento e gratificações são alguns dos exemplos mais encontrados. A busca por *benchmarking* em cooperativas financeiras do mesmo porte pode ser um bom aliado para compreender as fases de implementação desse ambiente, vantagens, desafios e resultados obtidos.

Estruturas com equipes ambidestras: a alocação de profissionais para exploração externa de oportunidades existentes no mercado e outras equipes para a otimização de processos internos já existentes, bem como a colaboração entre ambas, garante um fluxo contínuo de inovações possíveis de serem implementadas e são grandes aliados para aprimorar a *performance* e a competitividade da cooperativa.

Capacitar as lideranças: líderes abertos às mudanças, ou seja, ambidestros, são fontes de inspiração para suas equipes, capazes de gerenciar conflitos entre diferentes prioridades e tomar decisões baseadas em informações e estudos, com vistas a beneficiar a organização como um todo. Grandes multinacionais americanas têm como prática oferecer programas de liderança que abordam temas de inovação com gestão de eficiência. É primordial ressaltar que a implementação de um ambiente de cultura da inovação e da eficiência, conforme citado no primeiro tópico dessa lista, é um dos resultados esperados após a sensibilização e a capacitação dos líderes.

Sistema de implementação, monitoramento e avaliação dos resultados: monitorar continuamente o desempenho das iniciativas de exploração por meio da implantação de sistemas de avaliação que permitam medir o progresso de ambas as frentes é fundamental para pensar na perenidade da prática de governança ambidestra. Os indicadores de desempenho chave (KPIs) devem ser definidos para cada capacidade, ajudando a identificar áreas de melhoria e de sucesso. Além disso, são aliados importantes para a manutenção da estratégia a longo prazo.

Vale destacar que a criação de um ambiente propício à implantação da governança ambidestra, bem como o sucesso nos seus resultados, não depende apenas e exclusivamente das recomendações apontadas acima. Contudo, representam um grande passo para o início de um ambiente oportuno.

Sendo assim, as cooperativas que adotaram práticas de governança ambidestra, demonstraram maior capacidade de inovação mantendo estabilidade operacional. Os resultados da pesquisa indicam que há grandes casos em cooperativas financeiras promovendo esses ambientes. Um exemplo é que há registros da criação de comitês de inovação em 85% das cooperativas estudadas, aumento de 40% na eficiência operacional e melhoria de 50% na nota NPS (*Net Promoter Score*). Ou seja, gerar

esse ambiente é um grande desafio, contudo, os resultados são grandes não apenas internamente, mas, também, de impacto e de reação direta nos cooperados.

4.6 Práticas ESG

Sustentabilidade e responsabilidade a longo prazo são os principais motivadores para a implantação das práticas de ESG. A sigla vem do inglês e significa respectivamente: Ambiental, Social e Governança. A implementação de tais práticas não só promove um ambiente mais ético e sustentável, mas, também, fortalece sua reputação, atraindo cada vez mais novos membros.

As cooperativas de crédito, tanto no Brasil quanto no mundo, não são exceções. Um case é o Rabobank, fundado em 1898 na Holanda, e que hoje atua em mais de 35 países, como uma das maiores cooperativas de crédito do mundo, conhecida por suas práticas de sustentabilidade e apoio ao agronegócio sustentável. Suas iniciativas de ESG incluem financiamento de projetos de energia renovável, práticas agrícolas sustentáveis e muito mais, como, por exemplo, ceder empréstimos atrelados a metas de sustentabilidade do tomador. Este caso demonstra que a incorporação de práticas ESG tem se tornado fundamental aliada nos negócios e será por meio dela que as cooperativas continuarão alcançando seu diferencial competitivo frente aos demais agentes de crédito.

Nas cooperativas financeiras no Brasil, tais práticas também têm demonstrado seu valor e já representam bons avanços. Em pesquisas divulgadas recentemente pela Confebras e Banco Central, cooperativas que mantém práticas lineares sobre esse aspecto têm 60% de aumento em produtos financeiros com foco ESG, 70% de redução no uso de papel e 45% de diminuição em deslocamentos físicos. Uma demonstração de que os resultados não param por aí, é que a redução de uso de papel e a diminuição dos deslocamentos físicos contribuíram para o engajamento digital, com aumento de 85% nos últimos períodos, demonstrando que apostar em uma jornada mais sustentável é um caminho sem volta e que gera benefícios para todos também a curto prazo.

As entrevistas trouxeram, ainda, contribuições para o tema das boas práticas ESG nas cooperativas. O uso responsável dos recursos é, em sua maioria, o mais lembrado entre todos os entrevistados quando é citado o o “E” de Ambiental (*environmental*). Os entrevistados corroboram com os entendimentos globais preexistentes, afirmando que a eficiência energética e o uso das energias renováveis, bem como a gestão adequada dos resíduos, são vitais para reduzir o impacto das operações da cooperativa no meio ambiente.

No que tange à dimensão “S” do Social, muito se ouviu falar sobre ambientes diversos e inclusivos e seus desafios para a criação desses ambientes com quebra de paradigmas e espaços plurais. Outro fator de destaque é a promoção de lideranças jovens e femininas, tanto nos quadros internos, como, também, nas cadeiras de representatividade da cooperativa, contribuindo para a construção de um futuro sucessor com um olhar jovem e disruptivo sobre as cooperativas. Um destaque especial e vital se refere ao tema da educação e da capacitação dos membros da cooperativa e de colaboradores sobre a importância do ESG . Programas de treinamento contínuo e *workshops* podem ajudar a incorporar essas práticas no dia a dia da cooperativa, bem como preparar os profissionais e dirigentes para as mudanças do ambiente e as necessidades de adaptação.

E, quanto à dimensão “G”, de Governança, os temas apontados foram transparência, comunidade, ética e inovação. A transparência para a construção de um ambiente de confiança com os cooperados e com os colaboradores pode utilizar a comunicação por meio de relatórios anuais, que incluem métricas de desempenho, feitos anuais e objetivos futuros.

A preocupação genuína com a comunidade evidencia a alocação de investimentos para projetos sociais, culturais, esportivos e educacionais que beneficiam de forma direta as pessoas da comunidade local, fortalecendo, assim, os laços e gerando uma relação mútua.

A ética na governança também é, sem dúvida, um indispensável componente para as boas práticas das cooperativas que desejam fortalecer a sua reputação. Políticas internas claras e aplicáveis, promoção da diversidade e rotatividade nos conselhos e proximidade com o quadro social são os temas que mais aparecem em torno dessa discussão.

Ambiente receptivo à inovação é indispensável quando se quer falar de tecnologias no setor financeiro. Inovar pensando em sustentabilidade, incluindo o desenvolvimento de produtos financeiros verdes ou a implementação de tecnologias que reduzam a pegada ambiental da cooperativa é, sem dúvida, um caminho ao encontro ao futuro. Ao adotar essas boas práticas, as cooperativas de crédito no Brasil e no mundo podem não apenas fortalecer sua posição no mercado, mas, também, desempenhar um papel significativo na construção de um futuro mais sustentável e inclusivo para todos.

4.7 *Cases*

Ainda como estratégias de prosperidade relacionadas ao ESG, também é possível citar de forma generalista alguns *cases* de cooperativas financeiras que, no Brasil, têm ganhado posição de destaque e reconhecimento com suas ações concretas, conforme os exemplos de sucesso na implementação de práticas sustentáveis, destacados a seguir :

Sistema A: iniciativa voltada à educação cooperativa e cidadania nas escolas. O programa já beneficiou milhares de crianças e jovens, promovendo valores como solidariedade, respeito e colaboração. Além disso, o sistema tem investido em projetos de energia renovável, como a instalação de painéis solares em suas agências. Essa iniciativa não só reduz a pegada ambiental da cooperativa, mas, também, serve como exemplo para a comunidade sobre a importância do uso responsável de recursos.

Sistema B: possui um programa de Gestão de Resíduos, que promove a reciclagem e a correta destinação de resíduos gerados nas agências e escritórios. Esse programa contribui para a redução do impacto ambiental e para sensibilizar os colaboradores e os associados sobre a importância da sustentabilidade. Em termos de governança, esse sistema tem se destacado pela promoção da diversidade e pela inclusão em seus Conselhos de Administração. Essa política não só fortalece a governança ética da cooperativa, mas, também, reflete o compromisso com a igualdade de oportunidades e com a valorização das diferenças.

Sistema C: essa cooperativa oferece linhas de crédito específicas para financiamento de projetos de agricultura sustentável, incentivando práticas agrícolas que preservam o meio ambiente e promovem a segurança alimentar. Outro destaque é o investimento em programas de capacitação para pequenos produtores rurais. Por meio de cursos e *workshops*, a cooperativa proporciona conhecimento sobre técnicas de produção sustentável, gestão financeira e uso eficiente dos recursos, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos associados e suas famílias.

Sistema D: Programa de Eficiência Energética, que visa reduzir o consumo de energia nas instalações da cooperativa e demonstra seu forte compromisso com a sustentabilidade. Pela substituição de equipamentos antigos por novos mais eficientes e pela implementação de sistemas de monitoramento de consumo, a cooperativa tem conseguido reduzir significativamente seu impacto ambiental. No âmbito social, o sistema promove ações de voluntariado e projetos sociais que beneficiam comunidades carentes. Um exemplo é a parceria com organizações não governamentais (ONGs) para oferecer cursos de capacitação profissional para jovens e adultos, ampliando suas oportunidades de inserção no mercado de trabalho.

5. CONCLUSÃO

Este estudo explorou como as cooperativas financeiras estão se adaptando e prosperando no mundo exponencial, caracterizado por rápidas transformações tecnológicas e desafios socioeconômicos complexos. Os resultados revelam que as cooperativas financeiras estão não apenas sobrevivendo, mas liderando mudanças significativas no setor financeiro.

Os três pilares analisados neste estudo, considerados vitais para as estratégias inovadoras que geram prosperidade, emergiram com uma série de apontamentos cruciais para o sucesso das cooperativas nesse novo paradigma, e serão abordados a seguir.

Quanto à transformação digital: a adoção de tecnologias como *mobile banking*, inteligência artificial e *blockchain* está permitindo às cooperativas expandirem seu alcance, melhorar a eficiência operacional e oferecer serviços mais personalizados. O caso da cooperativa "Sol Nascente" exemplifica como a evolução dos processos nos meios digitais pode democratizar o acesso financeiro em áreas remotas. Além disso, os diálogos com os líderes das cooperativas evidenciam certos gargalos operacionais, mas também vastas oportunidades de melhoria no contexto atual. Os dados apresentados mostram um crescimento expressivo do setor cooperativo financeiro, com expansão da base de cooperados, aumento da eficiência operacional e melhoria significativa nos índices de inclusão financeira. Esses resultados reafirmam o papel das cooperativas como agentes de transformação social e econômica, especialmente em comunidades historicamente marginalizadas.

No que tange à **governança ambidestra:** as cooperativas que equilibram inovação com estabilidade organizacional demonstram maior resiliência e capacidade de adaptação. A implementação de comitês de inovação e práticas de governança participativa tem sido fundamental para navegar as complexidades do ambiente atual.

Por fim, **a análise das práticas de ESG** demonstra que a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança nas operações das cooperativas não apenas fortalece sua responsabilidade social, mas, também, prova um diferencial competitivo, alinhando-se às demandas crescentes por sustentabilidade e ética nos negócios. As práticas de ESG citadas ao longo do trabalho demonstram como as cooperativas financeiras no Brasil estão na vanguarda da sua adoção . Ao investir no desenvolvimento comunitário, governança ética, uso responsável de recursos, educação e capacitação e inovação sustentável, essas cooperativas não só fortalecem sua posição no mercado, como desempenham um papel crucial na construção de um

futuro mais sustentável e inclusivo. Essas iniciativas servem de inspiração para outras organizações, mostrando que é possível conciliar crescimento econômico com responsabilidade social e ambiental.

Apesar dos *insights* valiosos, este estudo apresenta algumas limitações como o foco geográfico, uma vez que a pesquisa se concentrou principalmente no contexto brasileiro, especialmente no sudoeste do Estado do Paraná, limitando a generalização dos resultados de outras regiões e até mesmo de outros países. O tamanho da amostra também se revela limitador. Embora tenham sido analisados casos representativos, um estudo mais amplo poderia fornecer uma visão ainda mais abrangente do setor. E, o período de análise, sendo que o foco em dados recentes, embora relevante para o contexto atual, pode não capturar tendências de longo prazo.

Este estudo oferece contribuições significativas para o setor cooperativo financeiro e como contribuição prática há de destacar essencialmente: roteiro para transformação digital com um guia prático para cooperativas que buscam implementar ou aprimorar suas estratégias digitais. A demonstração de indicadores de eficiência já testados e comprovados pode ser utilizada como *benchmark* para caminhos para as cooperativas que desejam alcançar os mesmos resultados. Ao apresentar o modelo de governança ambidestra, é possível sugerir estruturas e práticas que podem ser adotadas para equilibrar inovação e estabilidade organizacional. Também, no que tange às práticas ESG, foi possível oferecer ao leitor *insights* sobre como incorporar sustentabilidade e responsabilidade social nas operações, melhorando tanto o impacto social quanto o desempenho financeiro, bem como relato de *cases* de cooperativas financeiras consolidadas que têm ganhado notoriedade com ações práticas e efetivas.

Para aprofundar a compreensão do tema, sugerem-se as seguintes direções para pesquisas futuras: a) impacto de longo prazo: desenvolvimento de pesquisas longitudinais para avaliar o impacto das estratégias digitais e de ESG no desempenho das cooperativas ao longo do tempo; b) comparação geográfica ou até mesmo internacional: análise comparativa das práticas cooperativas em diferentes contextos regionais e/ou globais; c) tecnologias emergentes: investigação sobre o potencial de tecnologias como inteligência artificial avançada e computação quântica no setor cooperativo; e d) resiliência em crises: análise aprofundada sobre como as cooperativas podem se preparar para futuras crises globais.

O cooperativismo financeiro emerge deste estudo não apenas como um modelo resiliente, mas como um paradigma de negócios capaz de liderar transformações positivas no cenário econômico global. As cooperativas financeiras, ao combinarem inovação tecnológica com princípios de solidariedade e sustentabilidade, estão bem-posicionadas para enfrentar os desafios do “mundo exponencial”.

A capacidade de as cooperativas promoverem inclusão financeira, desenvolvimento local e práticas sustentáveis, enquanto navegam pela revolução digital, as coloca na vanguarda de um movimento em direção a um sistema financeiro mais justo e equitativo. Este estudo reafirma o potencial transformador do cooperativismo financeiro, não apenas como um modelo de negócios, mas como um catalisador para construir um futuro econômico mais inclusivo e sustentável.

Ao abraçar a inovação tecnológica sem perder de vista seus valores fundamentais, as cooperativas financeiras estão pavimentando o caminho para um novo paradigma econômico – um que equilibra crescimento com responsabilidade social, eficiência com solidariedade, e progresso tecnológico com desenvolvimento humano. O futuro do cooperativismo financeiro é promissor, não apenas para seus membros, mas para a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BC). **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.** Brasília: BCB, 2023. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/. Acesso em 26 Fev. 2025.

CONFEBRAS. **Painel de dados do Cooperativismo Financeiro**, 2024. Disponível em: https://www.bureau.coop.br/index.php/public-panel. Acesso em 26 Fev. 2025.

DALACOSTA, R. **A capacitação como estratégia para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em cooperativas de crédito.** Dissertação de mestrado em Administração, PPGADM, Unicentro, Guarapuava, 2017. Disponível em: https://www3.unicentro.br/ppgadm/wp-content/uploads/sites/16/2017/06/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Rosiane-Dalacosta-SITE.pdf. Acesso em 26 Fev. 2025.

DE FRANÇA, José Antonio *et al. Cooperativism and the Democratization of Capitalism: Performance of the Business Segments Credit Unions and Banks in Brazil.* ***International Journal of Economics and Finance***, v. 14, n. 5, 2022. Disponível em: https://ccsenet.org/journal/index.php/ijef/article/download/0/0/47078/50378. Acesso em 21 Nov. 2024.

DUARTE, Jaisson et al. **Aplicação de mineração de dados para identificação de possíveis inadimplentes em uma cooperativa do ramo agrícola**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso.

DUNCAN, Robert B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *In*: KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. P. (Eds.). **The Management of Organization Design**: Strategies and Implementation. New York: North-Holland, 1976. p. 167-188.

EDENFIELD, Avery C. Research in Cooperatives: Developing a Politically Conscious Research Methodology. **Technical Communication Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 376-390, 2019.

FALKEMBACH, F. R.; WITTMANN, M. L.; BOFF, V. A. Capital social, cooperativismo e desenvolvimento: um estudo em uma cooperativa de crédito. **Desenvolvimento em Questão**, v. 21, n. 59, p. 01-17, 2023. Disponível em: https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/download/12 372/7321. Acesso em 21 Nov. 2024.

FRADE, Eduardo Silveira; DE OLIVEIRA, Márcio Luís. Cooperativismo de crédito: uma alternativa de desenvolvimento socioeconômico. **Revista do Direito Público**, v. 13, n. 3, p. 153-174, 2018. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/33869. Acesso em 21 Nov. 2024.

GELLERI, Christian. *Creating monetary collaborative spaces for social and ecological transformation. **Sustainability***, v. 14, n. 23, p. 15528, 2022. Disponível em: https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/15528. Acesso em 21 Nov. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 22 Nov. 2024.

GOMES, Liton H. The New Credit Union Development Model in Bangladesh: Its Distinction from Traditional Concept. **International Journal of Community and Cooperative Studies**, v. 4, n. 2, p. 23-39, 2016.

LAL, Tarsem. *Measuring impact of financial inclusion on rural development through cooperatives. **International Journal of Social Economics***, v. 46, n. 3, p. 352-376, 2019. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSE-02-2018-0057/full/html. Acesso em 21 Nov. 2024.

PHELAN, Liam; MCGEE, Jeffrey; GORDON, Rhyall. *Cooperative governance: One pathway to a stable-state economy. **Environmental Politics***, v. 21, n. 3, p. 412-431, 2012. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09644016.2012.671572. Acesso em 21 Nov. 2024.

SASSE, Adelino; COLARES, Peterson. **A essência do cooperativismo de resultados**: Metodologias práticas de execução sistêmica. 1 ed. Brasília: Confebras, 2024.

TESSARIN, Milene Simone; SUZIGAN, Wilson; GUILHOTO, Joaquim José Martins. Cooperação para inovar no Brasil: diferenças segundo a intensidade tecnológica e a origem do capital das empresas. **Estudos Econômicos** (São Paulo), v. 50, n. 4, p. 671-704, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ee/a/XFN6VFpGD75HvLPdNZz4nMK/?lang=pt. Acesso em 21 Nov. 2024.

VALOR ECONÔMICO. ***Chatbots*** **têm projeção de crescimento de 23% até 2028**, 2023. Disponível em: https://valor.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/11/21/chatbots-tem-projecao-de-crescimento-de-23-ate-2028.ghtml. Acesso em 26 Fev. 2025.

WAINSTOCK, M. **Ambidestria:** ser ou ser, eis a opção, 2023. Inova Business School. Disponível em: https://www.inovabs.com.br/digital/blog/ambidestria-ser-ou-ser-eis-a-opcao?trk=public_post_comment-text. Acesso em 26 Fev. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Risks Report 2024**. Geneva: World Economic Forum, 2024. Disponível em: https://www.weforum.org. Acesso em 20 Jan. 2025.

EIXO 2

2º LUGAR

REDEFININDO O SUCESSO DE MARCA PARA COOPERATIVAS FINANCEIRAS

FLÁVIO ALVES PINA
LEVI CARNEIRO

REDEFININDO O SUCESSO DE MARCA PARA COOPERATIVAS FINANCEIRAS

Flávio Alves Pina
e Levi Carneiro

RESUMO

As cooperativas financeiras muitas vezes têm sua *performance* avaliada por métricas e KPIs inspirados em bancos tradicionais. No entanto, essas organizações possuem missões, valores, propósitos e compromissos bastante diferentes. Enquanto bancos priorizam lucros privados, as cooperativas existem para gerar resultados para seus membros e comunidades – uma lógica que os indicadores convencionais ainda não capturam. Com base nos 30 anos de experiência da Loggia junto ao Sicoob – um dos maiores sistemas cooperativos do Brasil –, este artigo traz uma reflexão sobre como redefinir critérios e evidenciar o sucesso das marcas cooperativas. A partir do acompanhamento e observação da atuação de cooperativas do Sicoob em suas localidades e da análise de dados públicos referentes ao impacto socioeconômico do cooperativismo, apresenta-se **um novo olhar para a mensuração da Relevância de Marca** dessas entidades. Propõe-se, assim, uma abordagem mais holística e aderente ao ato cooperativo, com parâmetros que respeitam e registram o papel do modelo na geração de prosperidade social e financeira.

Palavras-chave: *branding*; cooperativismo financeiro; indicadores de *performance*; marcas cooperativas; relevância de marca.

ABSTRACT

Credit Unions are often evaluated through the lens of traditional banking metrics. However, cooperatives operate under a fundamentally different mission, guided by values and commitments that distinguish them from banks. While banks prioritize private profits, credit unions exist to generate positive outcomes for their members and communities, a dynamic that conventional metrics fail to capture. Drawing on Loggia's 30 years of experience with Sicoob – one of Brazil's largest cooperative financial systems – this article explores how to redefine and shed light on the success of cooperative brands. By analyzing the local impact of Sicoob cooperatives and examining public data on the socio-economic influence of the credit union movement, it's proposed **a new perspective on measuring**

Brand Relevance *of cooperatives. This approach offers a more holistic framework, aligned with the Brazilian Cooperative Act, incorporating indicators that recognize the cooperative model's role in driving both financial and social prosperity.*

Keywords: *branding; financial cooperativism; performance indicators; cooperative brands; brand relevance.*

1. INTRODUÇÃO

1.1 CAPTURANDO O SUCESSO DE UM MODELO EM EXPANSÃO

Nos anos 1990, ao iniciar colaboração com o Banco Cooperativo do Brasil, hoje Banco Sicoob, a Loggia reconheceu no cooperativismo financeiro um modelo transformador, ainda em meio a grandes desafios e a uma discussão incipiente sobre marcas cooperativas. Em 1995, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) estava "à deriva, sem uma fonte catalisadora, coordenadora e de canalização dos recursos originários do cooperativismo em geral", conforme carta da então Associação Nacional de Cooperativas de Crédito (Ancoop) ao Presidente da República Fernando Henrique Cardoso (1). Diante disso, a demanda do setor foi acolhida, e a Resolução nº 2.193/1995 permitiu a criação de bancos cooperativos, impulsionando a consolidação de grandes sistemas como **Sicoob e Sicredi**. As cooperativas unificaram suas operações bancárias, ganhando escala para administrar recursos e desenvolver produtos e serviços de maneira coordenada.

A evolução do setor foi acelerada pela Resolução nº 3.106/2003, que autorizou cooperativas de livre admissão, impulsionando um crescimento exponencial do modelo (2). Entre 2010 e 2024, o número de cooperados cresceu 10,5% ao ano, atingindo 21,2 milhões de pessoas. Os ativos aumentaram 20,6% a.a., somando R$ 775 bilhões, e a rede de atendimento expandiu 176,89%, enquanto os bancos tradicionais reduziram suas agências. Hoje, com 4.672 pontos de atendimento, o Sicoob possui a maior rede do País e é a **única instituição financeira presente em 400 municípios brasileiros.**

A força do cooperativismo ficou ainda mais evidente durante a pandemia: enquanto os bancos liberaram crédito para apenas 10% das empresas, **as cooperativas atenderam 26%.** O Sicoob, por exemplo, concedeu mais de R$ 88 bilhões em crédito, com R$ 23 bilhões destinados a micro e pequenas empresas, garantindo suporte essencial em um dos momentos mais críticos da economia.

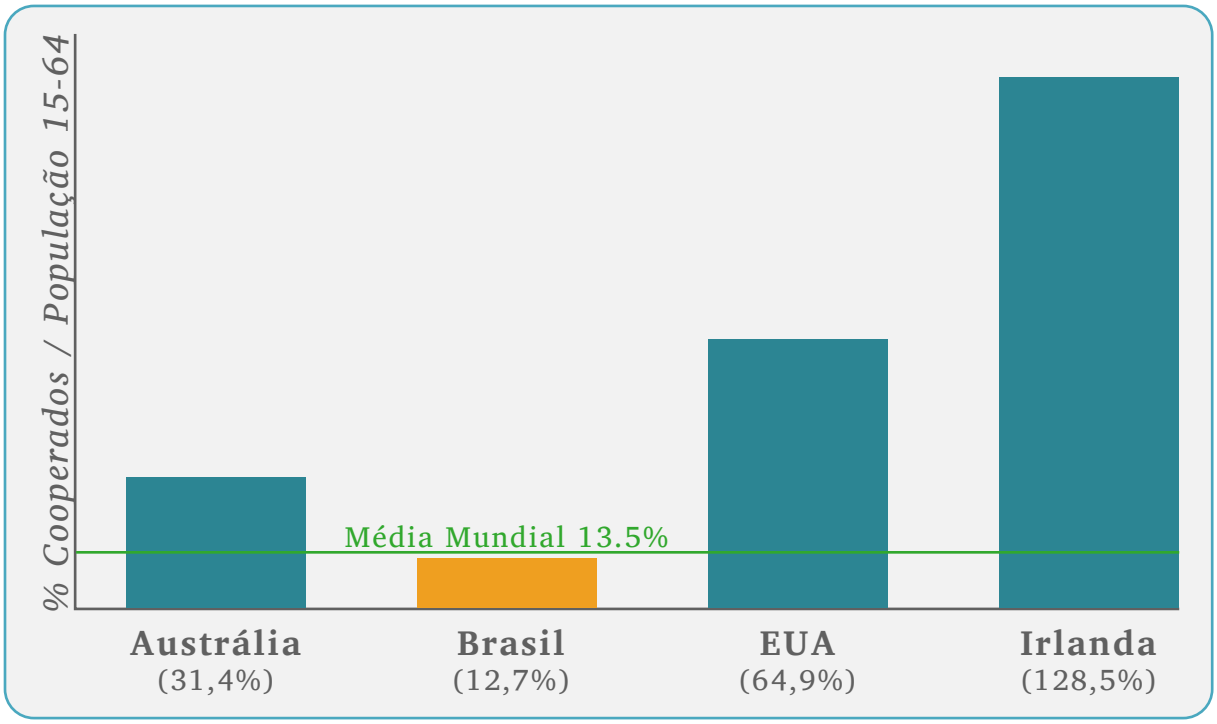
Quase três décadas após a formação dos sistemas cooperativos, o modelo se consolidou como um grande agente transformador da economia brasileira, crescendo consistentemente acima da média do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e respondendo pela maior rede de atendimento do país (3) – presente em 57% dos municípios. No entanto, esse avanço não é capturado pelos *rankings* e pesquisas de *branding*, o que cria uma urgência: **como mensurar a força e o impacto das marcas cooperativas para acelerar esse movimento de expansão?** Se as cooperativas têm um modelo de negócio único, sua avaliação de marca deve registrar essa singularidade. Este artigo apresenta uma nova abordagem para o tema, alinhada ao papel socioeconômico do cooperativismo à relevância de suas marcas no cenário nacional.

2. METODOLOGIA

2.1 UMA JORNADA EXPLORATÓRIA RUMO A MÉTRICAS COM PROPÓSITO

O crescimento do cooperativismo financeiro no Brasil é notável e promissor. No entanto, ao se comparar seu desempenho com o de outros países, percebe-se um amplo espaço para expansão, o que reforça a necessidade de acelerar ainda mais esse movimento.

Gráfico 1 –Penetração do Cooperativismo Brasil x Mundo – 2023



Fonte: elaboração da Loggia, com base em dados do *World Council of Credit Unions' Annual Statistical Report*, 2023

Segundo levantamento do WOCCU (WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS, 2023), em 2023 a penetração do modelo no Brasil, considerando a população entre 15 e 64 anos, foi de **12,7%**, abaixo da **média mundial (13,5%)** e bem inferior a países como **Irlanda (128,5%)**, **Estados Unidos (64,9%)** e **Austrália (31,4%)**. Nesses países, as cooperativas financeiras são amplamente reconhecidas como alternativas viáveis às instituições tradicionais e desempenham um papel claro no desenvolvimento econômico local.

Diante desse cenário, torna-se essencial fortalecer a presença e a *performance* das marcas cooperativas, aproveitando a grande oportunidade de crescimento que ainda existe no Brasil, um país que, em janeiro de 2025, ultrapassou a marca de 200 milhões de usuários do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Para isso, propõe-se o desenvolvimento de novos parâmetros de mensuração, que vão além das métricas tradicionais centradas em oferta de valor simplificada e expandem a análise para atributos distintivos do cooperativismo. Com base na experiência prática das cooperativas financeiras, buscou-se construir **indicadores nacionais de referência**, que não apenas auxiliem as entidades do SNCC, mas, também, destaquem as diferenças estruturais entre o cooperativismo e as instituições financeiras convencionais.

2.2 A MARCA COMO CENTRO DE VALOR

A marca é o epicentro dessa discussão, pois se tornou um agregador de valor estratégico, o que começou a ficar evidente anos atrás e hoje se acentua no ambiente digital. Como aponta Jan Lindemann em *The Economy of Brands* (LINDEMANN, 2010), houve uma evolução do conceito de *brand equity* (Aaker/Keller) para uma visão em que as marcas representam ativos econômicos intangíveis, essenciais para organizações contemporâneas.

Isso impulsionou o desenvolvimento de toda uma cultura e tecnologia de apreensão das marcas como centro gerador de valor. Schultz & Schultz (2006), no artigo *Mensurando o Valor da Marca*, reforçam que há múltiplas abordagens para essa avaliação e que os métodos devem evoluir para capturar melhor os atributos específicos de cada modelo de negócio.

É nesse contexto que foram inseridas as marcas cooperativas, buscando prepará-las para crescer e competir de forma mais estratégica no mercado financeiro. Para isso, adotou-se, além da revisão de fontes teóricas e bibliográficas, uma abordagem exploratória mista, combinando observação e análise de dados públicos – disponíveis por meio de estudos, relatórios e publicações – com um estudo de caso aprofundado sobre o Sicoob Sarom: uma cooperativa singular fundada em São Roque de Minas

(MG) que, ao longo dos anos, expandiu sua atuação para diferentes regiões. Hoje, conta com 26 agências distribuídas pelo Centro-Oeste, Sul, Alto Paranaíba e Sudoeste de Minas, além do Vale do Ribeira, em São Paulo, reunindo mais de 47 mil associados.

O primeiro objetivo é estabelecer uma **tabela referencial de indicadores** que realce atributos específicos das cooperativas na geração de resultados para seus clientes e na promoção do desenvolvimento de suas comunidades, servindo, também, como guia para alinhar ações estratégicas do sistema e fortalecer a percepção dos diferenciais das marcas cooperativas.

Além disso, o estudo almeja a construção de uma **matriz de avaliação de marcas,** incorporando esses atributos específicos da atuação cooperativa e cotejando-os com outras instituições. Dessa forma, busca-se não apenas ampliar a projeção das cooperativas no mercado, mas, também, redefinir as referências e padrões utilizados no *branding* financeiro como um todo, garantindo que a mensuração do sucesso reflita o papel dessas instituições no desenvolvimento socioeconômico e na prosperidade de seus usuários.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 MARCAS COOPERATIVAS E O CAMINHO PARA A RELEVÂNCIA

O cooperativismo financeiro tem se adaptado a um cenário de rápidas transformações no mercado financeiro e de crédito. Estudo da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), em parceria com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2023), chama a atenção para mudanças estruturais como a digitalização via celular, novas normas de acesso bancário e a universalização de operações como o Pix, que reduziram barreiras e ampliaram a inclusão financeira.

Cientes desse novo contexto, as cooperativas passaram a investir na organização e na convergência de seus sistemas e, sobretudo, na ampliação da exposição de suas marcas e histórias de sucesso. Um marco importante nesse movimento ocorreu há seis anos, com o lançamento da plataforma SomosCoop, da OCB. Essa iniciativa pioneira tem destacado exemplos concretos do impacto positivo das cooperativas na vida de pessoas e comunidades em todo o Brasil, um esforço de comunicação contínuo e relevante.

O Sicoob, especialmente a partir de 2021, iniciou um movimento estratégico para ampliar sua visibilidade e a do cooperativismo em geral. Sua presença cresceu em grandes arenas como campeonatos de futebol (patrocínio de torneios nacionais

e regionais), circuitos musicais (parcerias com grandes artistas e eventos) e entretenimento televisivo e digital (novos formatos de *merchandising* em novelas). Só neste último pilar, os investimentos alcançaram 175 milhões de pessoas, com audiência e interação de 3,8 bilhões de impactos no público geral em 2024, consolidando-se como uma referência em espaços antes dominados por bancos tradicionais. Segundo Cláudio Halley, superintendente de Estratégia e Gestão do Sicoob, toda operação de projeção da marca, que continua em andamento, foi pensada "para romper a bolha do cooperativismo e apresentar o modelo cooperativo para uma audiência ampla e diversificada" (8).

O Sicredi também tem expandido sua presença na mídia, investindo de forma consistente em campanhas publicitárias em emissoras de rádio e TV e em plataformas digitais. Tornou-se patrocinador do Campeonato Paulista de Futebol, o campeonato regional com maior audiência e, em 2024, firmou parceria com a Federação Paulista, ampliando seu apoio para oito competições em São Paulo. Com um investimento estimado em R$ 877 milhões até o terceiro trimestre de 2024 (segundo Monitor da Kantar Ibope e o Relatório de Demonstrações Financeiras do Sicredi), o Sicredi deixa clara sua disposição em diferenciar e fortalecer sua marca.

Todos esses esforços resultaram em um avanço expressivo no conhecimento das marcas cooperativas. Há um reconhecimento forte e recorrente do Banco Central do Brasil sobre o destaque crescente das cooperativas dentro do SFN, ocupando, inclusive, espaços onde os demais bancos não alcançam (9).

De acordo com a Pesquisa de Imagem do Cooperativismo (OCB, 2023), a familiaridade com o modelo cooperativo atingiu um novo patamar. **Em 2018, 44% dos entrevistados diziam conhecer o cooperativismo; em 2023, esse número saltou para 77%.** O levantamento, que ouviu 11.552 pessoas em todas as regiões do País, revelou o Sicoob como a marca cooperativa mais lembrada, seguido pelo Sicredi, consolidando o crescimento da presença do cooperativismo financeiro no setor.

Apesar desse avanço evidente, um desafio persiste: se oito em cada 10 brasileiros conhecem o cooperativismo, por que apenas um escolhe esse modelo? A hipótese aqui é que as cooperativas conquistaram a consciência, mas ainda não são percebidas por suas **dimensões mais valiosas**.

3.2 REPENSANDO A AVALIAÇÃO DAS MARCAS COOPERATIVAS

Muitas vezes, os sistemas de percepção e mensuração de marca no setor financeiro capturam e organizam atributos como "qualidade do app", "segurança", "baixo custo",

"tecnologia" e "conveniência", a partir de *inputs* do mercado, e deixando de registrar aspectos fundamentais que diferenciam as instituições cooperativas (IDWALL, 2024). Sem parâmetros que incorporem e reflitam seu impacto e propósito, as cooperativas frequentemente ficam prejudicadas na captação de suas marcas, pois a ausência de seus atributos específicos nos *rankings* reflete diretamente na sua *performance* nessas medições e enfraquece sua comparação com as demais marcas do setor financeiro.

Diante disso, propõe-se uma reflexão coletiva sobre os critérios de mensuração de marcas cooperativas. Medir sistematicamente sua relevância é essencial para direcionar estratégias e impulsionar um crescimento mais sólido nos próximos anos.

3.3 ONDE HÁ PRESENÇA FORTE DE COOPERATIVAS, HÁ MAIS PROSPERIDADE

Como ponto de partida, foram analisados dados públicos (IBGE, 2023) e do painel BureauCoop (CONFEBRAS, revelando a relação entre a **presença cooperativa** e o **desenvolvimento socioeconômico**. Os números mostram que os cinco estados brasileiros com maior participação das cooperativas (Ativos Totais/PIB) registram **as menores taxas de desocupação e os menores índices de desigualdade social do País**.

Tabela 1 – Participação das Cooperativas e a Prosperidade Local

UF	PARTICIPAÇÃO	DESEMPREGO	ÍNDICE DE GINI
Rondônia	33,13%	2,8%	0,455
Rio Grande do Sul	27,10%	4,5%	0,466
Santa Catarina	26,86%	2,7%	0,418
Mato Grosso	26,21%	2,5%	0,452
Paraná	25,93%	3,3%	0,463
Brasil	**7,26%**	**6,20%**	**0,518**

Fonte: elaboração da Loggia, com base em dados do IBGE, 2023 e 2024 e da Confebras, 2024

Essa relação entre a **presença cooperativa e o desenvolvimento local** é reforçada por estudo da OCB e da Fipe:

> Os números não deixam dúvidas: as cooperativas de crédito são protagonistas no desenvolvimento econômico sustentável e na inclusão financeira. Em termos de PIB *per capita*, os municípios que contam com cooperativas de crédito registraram um incremento de R$ 3.852 por habitante, equivalente a 10% da média nacional de 2021. A geração de empregos

> foi outro destaque, com 25,3 novos postos de trabalho por mil habitantes, equivalente a 15,1% acima da média nacional. No empreendedorismo, o crescimento apontado é de mais 3,2 estabelecimentos por mil habitantes (15,6% da média nacional) (OCB, FIPE, 2024, p. xx).

3.4 NOVAS DIMENSÕES DE MARCA: UMA NOVA ERA PARA O *BRANDING* COOPERATIVO

Os dados até aqui disponibilizados reforçam uma constatação importante: o sucesso das marcas cooperativas não está sendo captado nem pode ser medido pelos critérios atuais usados na avaliação de marcas financeiras. É necessário iniciar uma mudança, como aponta Tomiya (2024), especialista em *branding* , ao relatar casos em que novas dimensões e atributos passaram a ser considerados após a atuação e o posicionamento de *players* relevantes no mercado. Para tanto, são apresentadas **duas novas dimensões** ou atributos de análise, acompanhadas de um primeiro ensaio de indicadores que melhor traduzem esse impacto.

→ **Impacto na Comunidade:** mede a influência da cooperativa no desenvolvimento socioeconômico da região onde atua.

→ **Impacto no Cooperado:** avalia como a cooperativa contribui para a prosperidade financeira de seus cooperados.

A partir dessas dimensões, são sugeridos três indicadores pioneiros para quantificar e evidenciar o valor diferenciado das marcas cooperativas.

3.4.1 Taxa de Prosperidade da Comunidade (TPC)

O crédito cooperativo é um dos principais motores do desenvolvimento local. No cooperativismo, é evidente que essa relação se intensifica, pois as operações de crédito não apenas atendem às necessidades individuais, mas, também, **impulsionam a economia regional de forma estruturada e sustentável**.

Para mensurar essa dinâmica, propõe-se a **Taxa de Prosperidade da Comunidade (TPC)**, que avalia a relação entre o volume de crédito concedido pela cooperativa e o PIB das localidades onde atua. Quanto maior a TPC, maior a conexão entre a atividade financeira da cooperativa e o crescimento econômico da região.

Como estudo piloto, foi desenvolvido um protótipo com o Sicoob Sarom, uma cooperativa na qual a estrutura de governança permite que **cada agência atue como vetor de desenvolvimento local**. Isso possibilita isolar o impacto por

município, tornando a análise mais objetiva. Dessa forma, foram examinadas as quatro principais agências, que representam **36% do total de cooperados** e **46% da carteira de crédito** da cooperativa, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Taxa de Prosperidade da Comunidade – TPC Sicoob Sarom – 2024

MUNICÍPIO	PIB (R$)	OPERAÇÕES DE CRÉDITO (R$)	TPC
Delfinópolis	303.088.466,40	75.037.695,50	24,76%
Pratinha	155.365.732,93	62.597.671,11	40,29%
São Roque de Minas	334.155.346,05	138.300.454,17	41,39%
Vargem Bonita	90.213.156,70	18.779.481,01	20,82%
TOTAL	**882.822.702,08**	**294.715.301,79**	**33,38%**

Fonte: elaboração da Loggia, com base em dados do IBGE, 2024 e do Sicoob Sarom, 2024

Os dados indicam que, nessas localidades, as operações de crédito das cooperativas representam **33,38% do PIB**, reforçando a importância da presença cooperativa para a economia regional. Como referência, no mesmo período, a **TPC média do SNCC foi 4,10%**, considerando toda a carteira de crédito das cooperativas financeiras no Brasil (**R$ 446,7 bilhões**).

Esse indicador evidencia o papel crucial das cooperativas no **fortalecimento econômico das comunidades onde atuam**, algo que **não é capturado pelos modelos tradicionais de mensuração de marca**.

3.4.2 RETORNO OBTIDO PELA COOPERAÇÃO (ROC)

Uma importante característica do negócio cooperativo é que ele não tem fins lucrativos. As cooperativas financeiras **retornam parte de seus resultados** para seus membros e para a comunidade – um diferencial competitivo que bancos tradicionais e *fintechs* não oferecem.

O Retorno Obtido pela Cooperação (ROC) é um índice misto que mede a proporção dos resultados financeiros da cooperativa que são **redistribuídos diretamente aos cooperados** e **em projetos sociais na comunidade**. O cálculo do ROC considera a soma de recursos destinados ao Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), investimentos sociais, distribuição de sobras e juros ao capital, dividida pelo resultado total da cooperativa. Quanto maior o ROC, maior o retorno da cooperativa para seus membros e para a região onde atua.

Tabela 3 – Retorno Obtido pela Cooperação – ROC Sicoob Sarom – 2024

COMUNIDADE	RESULTADOS (R$)	FATES / INVEST. SOCIAL (R$)	DISTRIBUIÇÃO SOBRAS (R$)	JUROS AO CAPITAL (R$)	RETORNO TOTAL (R$)	OC
Delfinópolis	4.078.610,00	214.491,06	288.718,12	519.073,62	1.022.282,80	5%
Pratinha	2.378.848,00	68.606,49	202.337,54	519.148,13	790.092,16	3%
São Roque de Minas	10.650.607,00	1.200.914,18	382.608,23	1.587.845,61	3.171.368,02	0%
Vargem Bonita	1.416.071,00	173.535,49	78.189,99	266.498,61	518.224,09	7%
TOTAL	**18.524.136,00**	**1.657.547,22**	**951.853,88**	**2.892.565,97**	**5.501.967,07**	**0%**

Fonte: elaboração da Loggia, com base em dados do Sicoob Sarom, 2024

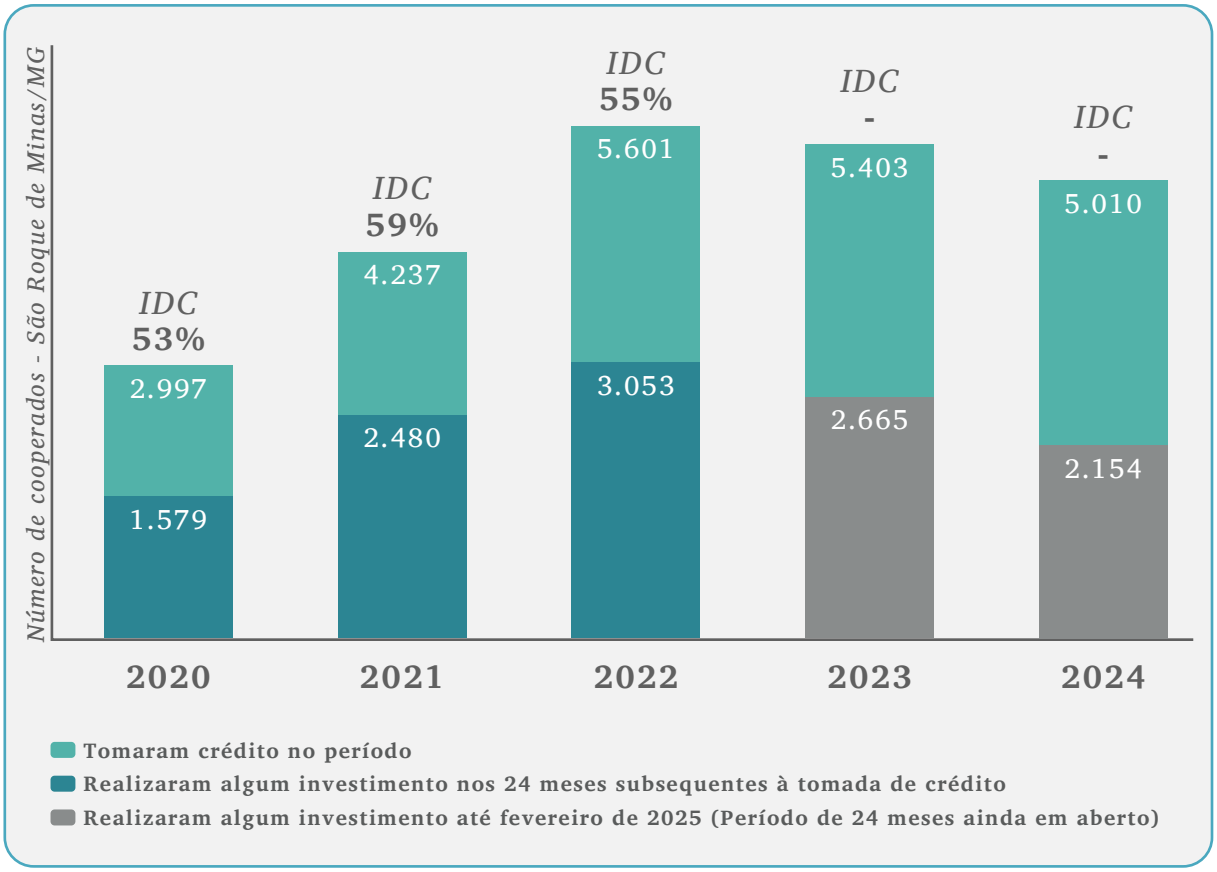
Considerando o ineditismo da discussão, ainda não existem dados consolidados do SNCC ou dos sistemas cooperativos que permitam traçar uma média nacional para o ROC e avaliar, de forma comparativa, a *performance* das quatro agências do Sicoob Sarom **(30%)**. No entanto, os números disponíveis sobre Juros ao Capital em 2024 dos grandes sistemas Sicoob e Sicredi oferecem uma primeira dimensão expandida desse indicador, alinhada aos percentuais observados na Tabela 3: enquanto o **Sicoob distribuiu R$ 1,7 bilhão (27,15% de seus resultados)**, o **Sicredi retornou R$ 1,3 bilhão (22,60%)** aos seus cooperados.

Essa análise inicial reforça o potencial do ROC como métrica estratégica para mensuração de marca no cooperativismo. Ao dar visibilidade a um diferencial estrutural das cooperativas financeiras – a devolução de valor para seus membros e comunidades –, esse indicador pode preencher uma lacuna existente nos modelos tradicionais de *branding*, que não consideram essa dimensão como um critério de sucesso.

3.4.3 Índice de Desenvolvimento do Cooperado (IDC)

Por fim, além da comunidade, o impacto das cooperativas precisa ser mensurado também em nível individual – ou seja, na **prosperidade financeira do próprio cooperado**. Assim, o **Índice de Desenvolvimento do Cooperado (IDC)** busca medir **a evolução financeira dos membros dentro da cooperativa**, acompanhando o percentual de cooperados que buscam crédito e, em até 24 meses, alcançam equilíbrio financeiro e passam a realizar investimentos.

Gráfico 2 – Índice de Desenvolvimento do Cooperado – IDC Sicoob Sarom, Agência São Roque de Minas/MG – 2020/2024



Fonte: elaboração da Loggia, com base em dados do Sicoob Sarom, 2025

O IDC oferece um novo olhar sobre a *performance* da cooperativa, evidenciando que, entre 2020 e 2022, dos **12.835 cooperados** que recorreram ao crédito, **7.112** passaram a realizar investimentos em até 24 meses. Esse resultado indica uma **melhora na situação financeira de 55,41%** da base de membros da agência no período.

Observação: os índices de 2023 e 2024 ainda não estão consolidados, uma vez que o período de 24 meses para a realização de investimentos se estende até 31/12/2025 e 31/12/2026, respectivamente.

4. RESULTADOS

4.1 O COOPERATIVISMO TRADUZIDO EM NÚMEROS

Diante da importante atuação das cooperativas na economia e dos dados analisados nas principais agências do Sicoob Sarom, surgem duas proposições práticas deste estudo:

→ **Indicadores de *Performance* Cooperativa:** um conjunto de métricas que quantificam o impacto das cooperativas na economia local e na vida de seus cooperados, fundamentando novos atributos de projeção de suas marcas.

→ **Matriz de Relevância para Marcas Cooperativas:** um modelo ampliado de mensuração de marca, incorporando aspectos essenciais e os novos atributos propostos pelo cooperativismo no debate sobre **Relevância** no setor financeiro.

4.1.1 Indicadores de *Performance* Cooperativa

Os indicadores a seguir foram desenvolvidos para capturar dimensões de impacto que tornam o cooperativismo único, superando as métricas tradicionais do setor financeiro. O quadro de **Indicadores de *Performance* Cooperativa** é uma ferramenta aberta que incentiva a colaboração e o alinhamento das cooperativas na demonstração de sua atuação local, com base em referências comuns de boas práticas.

Quadro 1 – Indicadores de *Performance* Cooperativa Versão 01/2025

DIMENSÃO: IMPACTO NA COMUNIDADE		
INDICADOR	**COMO MEDIR**	**VALOR QUE AJUDA A COMUNICAR**
1. TPC – Taxa de Prosperidade da Comunidade	Operações de Crédito / PIB	O crédito cooperativo multiplica a prosperidade. Quanto maior a participação da cooperativa na economia, maior o impacto positivo para todos.
2. Geração de Empregos	Variação % TPC / Variação % Número de Vagas Abertas	O aumento da participação da cooperativa na economia local ajuda a criar mais postos de trabalho.
3. Incentivos ao Talento Econômico e Produtivo Local	Empregos diretos e volume de renda provenientes dos novos negócios, marcas regionais e produção local	Cooperativas criam arranjos que melhoram a economia local e geram oportunidades.
4. Investimentos e Parcerias Sociais Locais	Investimentos Sociais / Resultados	As cooperativas investem mais em causas sociais do que os bancos (%).
5. Impacto no PIB Local	Variação % TPC / Variação % PIB	O aumento da participação da cooperativa na economia local aumenta o PIB.
DIMENSÃO: IMPACTO MISTO		
6. ROC – Retorno Obti-do pela Cooperação	FATES e Investimentos Sociais + Distribuição de Sobras + Juros ao Capital / Resultados	Diferentemente de outras instituições financeiras, as cooperativas devolvem uma parte significativa de seus resultados.
7. Proximidade	% cooperados que vivem no mesmo município da cooperativa	O dinheiro depositado fica perto de seus donos e é investido onde eles vivem.

DIMENSÃO: IMPACTO NO COOPERADO		
8. IDC – Índice de De-senvolvimento do Cooperado	% cooperados que realizaram um investimento em até 24 meses após contratação de crédito	As pessoas prosperam financeiramente quando escolhem uma cooperativa.
9. PRM – Prosperidade Mútua	% Variação Investimentos dos Cooperados / % Variação no Patrimônio Líquido da Cooperativa	Os cooperados crescem junto com as cooperativas.
10. Expectativa de Vida do Cooperado PJ	Tempo Médio de Associação dos Cooperados PJ / Expectativa de Vida das Empresas Brasileiras	As empresas que se associam às cooperativas financeiras têm mais chances de sucesso.
11. IEC – Índice de Endividamento do Cooperado	% Inadimplência dos cooperados	As cooperativas realizam um robusto trabalho de educação financeira e emprestam com mais

Fonte: Loggia, 2025

Os indicadores reunidos no Quadro 1 **evidenciam o papel único das cooperativas, destacando seu compromisso com o desenvolvimento humano e coletivo,** em contraste com modelos financeiros focados exclusivamente no lucro.

4.1.2 Matriz de Relevância para Marcas Cooperativas

Como coroamento desse processo, propõe-se a construção da **Matriz de Relevância para Marcas Cooperativas**, um modelo que introduz os **Indicadores de *Performance* Cooperativa** como novos atributos e parâmetros essenciais para avaliar a importância e o impacto dessas instituições no cenário de marcas financeiras do Brasil.

Essa ferramenta busca **incorporar novas dimensões na mensuração de marca**, conferindo maior peso ao **retorno para a comunidade e para os cooperados**, ao lado de critérios já amplamente utilizados, como: plataforma tecnológica, lastro de confiança, *portfólio* de produtos e serviços, créditos e financiamentos disponibilizados, relação custo-benefício e estrutura de atendimento e conveniência. Ao todo, a matriz **contempla oito dimensões**, permitindo uma avaliação mais **abrangente e alinhada ao impacto social e econômico** das cooperativas financeiras.

Inspirada no modelo adotado pelo ***Reputation Institute*** em seu ***RepTrak***, essa abordagem sugere **submeter à pesquisa um conjunto de atributos que estão na pauta da discussão corporativa**, medindo a *performance* das cooperativas com base em referenciais comuns. Em vez de focar apenas em aspectos **transacionais ou tecnológicos** – como fazem os indicadores tradicionais de bancos e *fintechs* –, a matriz busca **medir o impacto real das instituições na sociedade.**

4.1.2.1 Um Novo Paradigma de Gestão de Marcas Cooperativas

Mais que um modelo de avaliação, a **Matriz de Relevância para Marcas Cooperativas** é um instrumento estratégico para que as cooperativas refinem sua gestão de marca, adotando uma abordagem *data-driven* baseada em indicadores concretos. Ela alinha o *branding* ao ato cooperativo, reforça seu propósito e torna visível um impacto antes não capturado, valorizando a essência do cooperativismo.

Figura 1 – Matriz de Relevância para Marcas Cooperativas – Versão 01/2025



Fonte: Loggia, 2025

5. CONCLUSÃO

5.1 MENSURAR PARA CRESCER: O DESAFIO DE MARCA DAS COOPERATIVAS

O cooperativismo financeiro tem demonstrado crescimento expressivo no Brasil, consolidando-se como um modelo importante e sustentável dentro do Sistema Financeiro Nacional (SFN). No entanto, o cenário competitivo está mudando rapidamente e as cooperativas precisam avançar na distinção de atributos singulares de seu *branding* e na afirmação da relevância de suas marcas, para conquistar novos

entrantes no sistema financeiro e cativar clientes de bancos tradicionais, cada vez mais abertos a experimentar novas soluções.

O *Open Finance* tem acelerado esse movimento, facilitando o compartilhamento de informações e a migração entre instituições. Nesse ambiente, os chamados "bancos digitais" – uma nomenclatura que parece apenas diferenciá-los, mas que, na prática, realça seu caráter tecnológico e inovador em contraste com os demais – têm explorado bem esse cenário. Atuando a partir de plataformas virtuais, sem rede física de agências e com equipes reduzidas, esses bancos crescem em níveis exponenciais e conquistam números impressionantes de clientes, impulsionados por ofertas agressivas, altos investimentos em *marketing* e soluções mais imediatistas e simplificadas. Em 2024, por exemplo, esses novos bancos ampliaram sua carteira de crédito em 39,8%, superando o crescimento do SFN e das demais instituições financeiras.

Diante desse contexto, é fundamental que as cooperativas **avancem além do conhecimento e consolidem sua relevância**. Ainda há pouca literatura sobre *branding* cooperativo, mas diferenças preciosas começam a ganhar mais destaque: o propósito como fundamento, uma história de mais de 200 anos, uma rede organizada nacionalmente, o compromisso estrutural com pessoas e comunidades, a intercooperação entre entidades, entre outros pontos destacados no livro *Cooperativas e Branding* (CARNEIRO, 2024).

Tudo isso, aliado à comprovada aceitação que as cooperativas financeiras vêm conquistando no mercado, justifica que as marcas cooperativas busquem se destacar no setor financeiro como um modelo alternativo de negócio e relacionamento. Como apontado ao longo desse artigo, as mensurações tradicionais de marcas financeiras não capturam toda a amplitude do impacto cooperativo, priorizando atributos transacionais e tecnológicos, como se observa em levantamentos recentes, incluindo o do Google (2023). Em outras palavras, não se consideram atributos mais substantivos, que realmente contam e, muitas vezes, são decisivos na escolha de parceiros financeiros por pessoas e empresas.

Diante desse desafio, esse estudo propôs duas novas dimensões de mensuração de marca – **Impacto na Comunidade e Impacto no Cooperado** – e apresentou um conjunto pioneiro de **Indicadores de *Performance* Cooperativa**, capazes de traduzir em números o valor gerado pelo cooperativismo. Em destaque, a **Taxa de Prosperidade da Comunidade (TPC)** e o **Retorno Obtido pela Cooperação (ROC)** trouxeram evidências concretas da influência das cooperativas no desenvolvimento regional, enquanto o Índice de Desenvolvimento do Cooperado (IDC) demonstrou seu papel essencial na evolução financeira de seus membros.

Além dos indicadores, a **Matriz de Relevância para Marcas Cooperativas** surge como ferramenta para ampliar o debate sobre a mensuração de *performance* e sucesso no setor financeiro. Ao incorporar novas variáveis ao *branding*, a matriz propõe um olhar mais abrangente sobre a relevância das cooperativas financeiras, registrando e reconhecendo o **retorno** que geram para a sociedade.

A experiência internacional reforça essa necessidade. Na Irlanda, onde o cooperativismo tem o mais alto índice de penetração do mundo (128,5%), as cooperativas de crédito foram eleitas, pelo segundo ano consecutivo, como as organizações mais respeitadas do País, segundo o estudo ***Ireland RepTrak*** (2024). Esse reconhecimento confirma a importância de mensurar o impacto do cooperativismo e convertê-lo em atributos de marca.

Como próximos passos, sugere-se a criação de um **painel unificado de resultados**, que permita **visualizar o impacto das cooperativas em seus cooperados e comunidades em todo o País**, servindo como referência e inspiração para o cooperativismo nacional. Também se faz aqui um convite para que a comunidade cooperativista participe ativamente da estruturação, testes e implementação deste projeto-piloto.

O futuro do Brasil e do cooperativismo estão profundamente conectados. Que esse estudo contribua para fortalecer as marcas cooperativas, impulsionar sua relevância e inspirar a popularização desse modelo que transforma comunidades e gera prosperidade para todos.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas crescem e já atingem mais da metade dos municípios brasileiros**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/20247/notic. Acesso em Fev. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, **Panorama Nacional do Sistema de Crédito Cooperativo**, gov.br, 2024. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/20247/noticia. Acesso em Fev. 2025.

CARNEIRO, Levi. **Cooperativas e *branding*, uma conexão que faz sentido, mobiliza e transforma**. Ed. Loggia, 2024. Disponível em: https://online.fliphtml5.com/cbdhn/ghnf/#p=1. Acesso em Fev. 2025.

CONFEBRAS. **Painel de Dados do Cooperativismo Brasileiro** - BureauCoop – Disponível em: https://confebras.coop.br/nossos-servicos/bureau-coop/.Acesso em Fev. 2025.

FIPE/SISTEMA OCB. **Impactos do cooperativismo de crédito**. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/anuario Acesso em Fev. 2025.

GOOGLE 2023. **Mapa de Principalidade.** Disponível em: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/estrategias-de-marketing/search/principalidade-financas-estrategia /. Acesso em Fev. 2025.

IDWALL - ***Ranking* de Experiência Digita**l - Relatório 2024. Disponível em: https://index.idwall.co/. Acesso em Fev. 2025.

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua, acumulado de primeiras visitas.** Índice de Gini da distribuição do rendimento domiciliar *per capita*, Brasil, 2023.

LINDEMANN, Jan. ***The economy of brands***, Londres, Ed. Palgrave Macmillan, 2010.

OCB 2023. **Pesquisa de Imagem do Cooperativismo**. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/noticias-saber-cooperar/pesquisa-de-imagem-aponta-reconhecimento-crescente-do-coop. Acesso em Fev. 2025.

MUNDOCOOP. **Cooperativismo conquista novo patamar de comunicação com visibilidade nacional**. Jan. 2025. Disponível em: https://mundocoop.com.br/destaque/cooperativismo-conquista-novo-patamar-de-comunicacao-com-visibilidade-nacional/ . Acesso em Fev. 2025.

REPUTATION INSTITUTE. Disponível em: https://www.reptrak.com/globalreptrak/. Acesso em Fev. 2025.

SCHULTZ, Don E; SCHULTZ, Heidi. **Mensurando o valor da marca, *in branding***. Alice Tybout e Tim Calkins (Org.), Kellogg School, Ed. Atlas, 2006.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Abelardo M., **Microfinanças:** o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. 2. ed. rev., Brasília. BC do Brasil, 2008. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro microfinan%E7as internet.pdf . Acesso em Fev. 2025.

TOMIYA, Eduardo, **Valor do *Branding***, Ed. Senac, Rio de Janeiro, 2024.

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS. ***Annual Statistical Report***, 2023 – Disponível em: https://www.woccu.org/documents/2023 Statistical Report EN. Acesso em Fev. 2025.

EIXO 2

3º LUGAR

REJUVENESCIMENTO DO QUADRO SOCIAL – METAVERSO E COOPERATIVISMO

MARCIO ROBERTO PALHARES NAMI *(IN MEMORIAM)*

REJUVENESCIMENTO DO QUADRO SOCIAL – METAVERSO E COOPERATIVISMO

Marcio Roberto Palhares Nami (*in memoriam*)

RESUMO

O cooperativismo tem como um de seus alicerces, o fato de ser uma sociedade de pessoas, porém vem enfrentando um desafio há alguns anos: o envelhecimento com a não oxigenação de seu quadro social. Assim, pensando em contornar esse desafio e desenvolver atratividade ao público jovem, foi criado um espaço interativo no Metaverso, com recursos multimídia, onde são apresentadas publicações, vídeos, jogos interativos, palestras e *workshops* em tempo real, com foco em atrair e encantar esse público. Este artigo descreve solução, que pode ser customizada para diferentes portes de cooperativas de primeiro, segundo e terceiro graus, além de oferecer detalhes da trajetória de algumas pessoas que passaram pela experiência. O modelo, além de inovador, se mostrou extremamente eficiente, pois em uma amostragem de cerca de 600 jovens de 16 a 24 anos que interagiram com o ambiente e nunca tinham tido contato com o cooperativismo, mais de 65% retornaram em visitas posteriores ao ambiente.

Palavras-chave: cooperativismo; metaverso; tecnologia; inovação; cooperação.

ABSTRACT

Cooperativism has as one of its foundations the fact that it is a society of people, but it has been facing a challenge for some years, the aging and lack of oxygen of its membership. Therefore, thinking about overcoming this challenge and developing attractiveness to a young audience, an interactive space was created in the metaverse, with multimedia resources, where publications, videos, interactive games and lectures and workshops are presented in real time with a focus on attracting and enchanting this type of audience. This article describes the solution, which can be customized, for different sizes of first, second and third degree credit unions, in addition to offering details of the trajectories of some people who went through the experience. The model, in addition to being innovative, proved to be extremely efficient, as in a sample of around six hundred young people, aged 16 to 24 who interacted with the environment and had never had contact with cooperatives, more than 65% returned on subsequent visits to the environment.

Keywords*: cooperativism; metaverse; technology; innovation; cooperation.*

1. INTRODUÇÃO:

O cooperativismo é um movimento socioeconômico que busca a gestão democrática, a distribuição equitativa de resultados e a autossuficiência entre seus membros, com base em valores como solidariedade e ajuda mútua. Desde suas raízes no século XIX, as cooperativas têm demonstrado resiliência em meio a crises econômicas e sociais. Porém, com a mudança das gerações e a ascensão de novas tecnologias, o desafio de atrair e engajar jovens tornou-se um ponto central de preocupação para essas organizações. Paralelamente, o conceito de Metaverso – um ambiente virtual compartilhado, onde os usuários podem interagir por meio de avatares, realizar transações econômicas e participar de diversas atividades – começou a ganhar destaque, especialmente após o surgimento de plataformas como Decentraland, Roblox e Horizon Worlds.

O Metaverso representa um novo paradigma de interações sociais e econômicas, oferecendo um espaço onde os jovens, nativos digitais, sentem-se à vontade para explorar, colaborar e criar. Neste contexto, a pesquisa baseia-se em teorias como da 'Economia Digital' e da 'Geração Z', nas quais a digitalização do cotidiano impacta profundamente os modos de trabalho e de participação social.

Os primeiros *sites* da internet eram simples páginas que serviam principalmente para consulta de informações, semelhantes à leitura de um jornal. Essa era ficou conhecida como Web 1.0. Com o tempo, os *sites* tornaram-se mais dinâmicos, permitindo que fossem realizadas diversas atividades, como compras e interações em redes sociais, dando origem à Web 2.0. Atualmente, estamos ingressando em uma nova era de *sites* com funções inovadoras, como o Metaverso, que caracteriza a Web 3.0 (ou Web3).

O Metaverso tem como principal característica a possibilidade de o usuário acessar um *site* de forma virtual por meio de um avatar, que é uma representação digital de si mesmo. Esse avatar interage em um ambiente virtual que espelha o mundo real, no qual, idealmente, todas as experiências do mundo físico podem ser replicadas no mundo virtual.

Essa relação é bidirecional: ações realizadas no espaço virtual influenciam o mundo real e vice-versa. Para que essa interação ocorra, é necessário utilizar uma variedade de equipamentos e dispositivos tecnológicos que proporcionam à pessoa a sensação de vivenciar fisicamente o que se passa no ambiente virtual.

Essa experiência é chamada de imersão, na qual o usuário se sente "dentro" do mundo virtual, fazendo com que ele pareça tão real quanto o mundo físico. Nesse

contexto, é possível realizar todas as atividades cotidianas , tais como interagir com outras pessoas, trabalhar, fazer compras, assistir a aulas, consultar médicos, ir ao banco, explorar diferentes espaços, dirigir, visitar museus, praticar esportes, fazer turismo e até casar-se, entre outras coisas, tudo por meio de seu avatar.

Com essa imersão, a linha que separa o "aqui" do mundo real e o "lá" do Metaverso torna-se bastante tênue, como se ambos os mundos fossem um só. Para realmente percebermos que saímos do Metaverso, precisaríamos desconectar e remover os dispositivos que estivermos utilizando.

> "Embora o Metaverso tenha adquirido notoriedade recentemente, sua origem remonta a 1992, quando o termo foi utilizado, pela primeira vez, no romance de ficção científica de Neal Stephenson, intitulado – *Snow Crash*. O livro retrata um espaço de realidade virtual que utiliza internet e realidade aumentada por meio de avatares" (JOSHUA, 2017; PEREIRA, RIBEIRO, REIS, SANTOS, 2022, p. 1).

"Trinta anos depois, o Metaverso passa a estar em evidência quando o Facebook altera seu nome para Meta, anunciando uma "nova era de interação social" (Kraus *et al.*, 2022, p. 01), possibilitada pela tecnologia, sucedida pela indicação de investimentos na ordem de US$ 10 bilhões, nos próximos anos. Empresas como Microsoft e Epic Games (criadora do jogo *Fortnite*) demonstram seguir o mesmo caminho.

Ademais, segundo a consultoria McKinsey (2022) os valores investidos em 2022, no Metaverso, já ultrapassam 120 bilhões de dólares, enquanto os transacionados até 2030 girarão em torno de cinco trilhões" (PEREIRA, RIBEIRO, REIS, SANTOS, 2022, p. 1).

O conceito de 'capital social' também é relevante, sendo o conjunto de redes e relacionamentos que os indivíduos acumulam e que pode ser transferido para a esfera digital no Metaverso. Assim, há uma interseção entre o potencial transformador do cooperativismo e o dinamismo do Metaverso, principalmente em atrair jovens que buscam pertencimento e inovação.

O objetivo principal desta pesquisa é investigar como o Metaverso pode ser utilizado como uma plataforma para atrair e inserir jovens no modelo cooperativista. A pesquisa busca responder às seguintes perguntas:

1. De que forma o Metaverso pode se alinhar com os valores e princípios cooperativistas?

2. Quais as percepções dos jovens em relação à adoção de espaços virtuais como meios de participação democrática e colaboração no ambiente cooperativista?

3. Quais os potenciais benefícios e desafios da utilização do Metaverso na criação de uma comunidade cooperativa?

4. Como as cooperativas podem implementar estratégias de engajamento digital voltadas para os jovens no Metaverso?

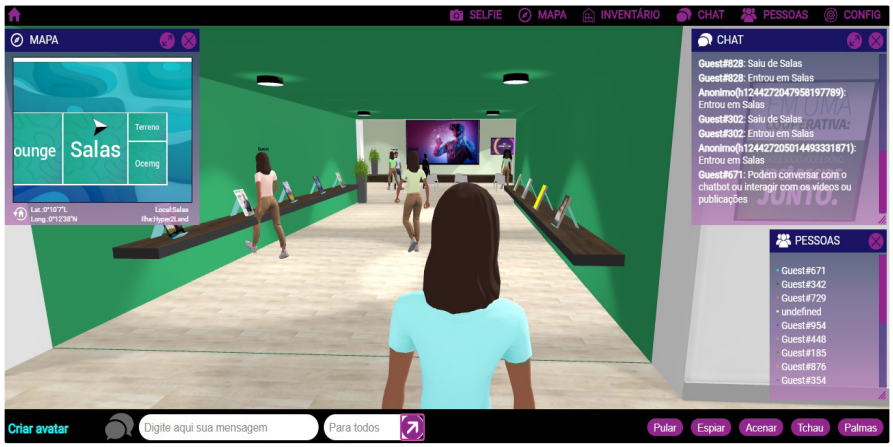
Esses objetivos refletem a necessidade de entender como a virtualização da interação social pode ser utilizada de maneira eficiente para integrar jovens em uma estrutura que, historicamente, opera em espaços físicos e por meio de relações interpessoais.

Figura 1 – Visão Parcial do Espaço Metaverso Objeto da Pesquisa



Fonte: elaboração do autor, 2024

Figura 2 – Visita Simultânea de mais de 70 Jovens ao Ambiente Metavers



Fonte: elaboração do autor, 2024

2. METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma metodologia mista, combinando análise qualitativa e quantitativa para uma compreensão holística do fenômeno.

Primeiramente, foi realizada uma revisão de literatura sobre cooperativismo e metaverso, com foco em estudos que relacionam novas tecnologias a formas alternativas de organização social. Foram analisadas publicações acadêmicas, artigos de opinião e relatórios sobre a presença da geração Z em plataformas digitais.

Na etapa quantitativa, foram aplicados questionários a 600 jovens entre 16 e 24 anos, residentes em diversas regiões do Brasil, buscando entender suas percepções sobre o metaverso e a participação em cooperativas. As perguntas incluíam questões sobre familiaridade com o conceito de Metaverso, interesse em iniciativas de colaboração e preferência por meios digitais de interação social e econômica.

Adicionalmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de cooperativas que demonstraram interesse em adotar tecnologias emergentes, bem como com especialistas em economia digital e transformação social. Essas entrevistas ofereceram *insights* sobre as oportunidades e desafios percebidos pela liderança cooperativista ao tentar atrair jovens por meio do Metaverso.

Para a realização deste trabalho, foram aplicados questionários com 600 jovens da região Sudeste do Brasil, bem como conversas com gestores de 10 cooperativas dos estados de São Paulo e Minas Gerais, para entender as dores e anseios em relação à oxigenação do quadro social e ao nível de profundidade sobre o Metaverso e tecnologias interativas.

Em relação aos gestores, após a apresentação e interação com o modelo do Metaverso, foram externadas algumas visões de oportunidades como as sinalizadas abaixo de forma resumida.

Ressalte-se que, como se trata de uma experiência que se torna mais rica e eficiente em tempo real, foram utilizados dois recursos de mídia para atrair a atenção e interação tanto dos jovens quanto dos dirigentes em tela.

O primeiro recurso digital metodológico foi um curto vídeo publicado no canal YouTube, no qual, além de uma breve introdução em relação ao Metaverso, é mostrado de forma lúdica e interativa como navegar em um espaço demonstrativo, eliminado ou reduzindo os eventuais atritos e dificuldades em razão de se tratar de uma tecnologia em avanço e ainda incipiente.

O vídeo mostra, de maneira simplificada, o leque de possibilidades de acesso ao ambiente Metaverso, estimulando a audiência a interagir de forma intuitiva com os ícones, vídeos e publicações inseridas no ambiente. É deixado claro que a apresentação mostra apenas um resumo de ações e que o leque de possibilidades de inserções, métodos e soluções varia conforme a vontade e a necessidade da cooperativa ou instituição que desejar utilizar a solução (vídeo utilizado nas ações disponível em: https://youtu.be/DnQRXxTPfLw.

Como forma de aprofundamento no tema e inserção da experiência em tempo real, foi adotada a solução de imersão interativa personalizada, proporcionada por uma ação em tempo real, na qual estudantes e dirigentes tiveram a oportunidade de acessar o espaço Metaverso em tempo real, construir seus avatares e interagir uns com os outros, e com as obras e vídeos à disposição no espaço, proporcionando maior interação e compreensão do ambiente, o que gerou um aprofundamento das discussões e alternativas futuras na elaboração dos projetos e ações.

Para a experiência imersiva, foi gerado um *link* de acesso em tempo real, que segue na sequência deste artigo, e que pode ser acessado pelo leitor de forma análoga à experiência imersiva dos agentes que participaram da sua construção: https://hyper2.com.br/hyper2land/salas/marcio?quick=1

3. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Sob a ótica dos gestores, após a imersão no modelo anteriormente apresentado e consoante ao resumo de suas experiências, colhidas em relatos e entrevistas, com uma comparação direta à principal dor da maioria (76%) das cooperativas analisadas, foram colhidas impressões que, de forma parafraseada, apresentaram as seguintes ponderações:

- 65% afirmaram que reconhecem a imensa importância de estar presente no Metaverso será um diferencial competitivo;

- Esse novo espaço digital é mais do que uma tendência passageira, é uma oportunidade emocionante e transformadora de se conectar com cooperativistas de maneira nunca imaginada, e essa foi a visão compartilhada por 72% dos analisados;

- No Metaverso, as cooperativas e instituições podem transcender os limites físicos e oferecer experiências emocionantes e imersivas aos seus clientes. A percepção de 68% dos analisados foi de que elas podem criar

mundos virtuais envolventes, nos quais os consumidores possam explorar, interagir e experimentar produtos e serviços de forma totalmente nova;

➔ Ao entrar no Metaverso, segundo cerca de 60% dos entrevistados, as instituições têm a chance de criar laços emocionais mais profundos com o seu público. Elas podem transmitir os valores da marca de maneira mais autêntica, envolvendo o público de uma forma que vá além dos tradicionais anúncios publicitários. No Metaverso, as instituições podem contar histórias envolventes, criar comunidades virtuais apaixonadas e envolver pessoas de forma significativa.

➔ Para mais de 82% dos entrevistados, o Metaverso oferece às instituições a oportunidade de explorar novos modelos de negócios e expandir suas receitas. Elas podem criar produtos e serviços exclusivos para o ambiente virtual, comercializar itens virtuais, estabelecer parcerias estratégicas e, até mesmo, oferecer experiências pagas para os consumidores. As possibilidades são infinitas e as instituições que se aventuram nesse espaço podem encontrar novas fontes de receita e impulsionar o crescimento de maneira emocionante e inovadora.

➔ Complementando, a visão verbalizada por mais de 50% da amostra foi que é importante lembrar que a presença no Metaverso requer uma abordagem cuidadosa e autêntica. As instituições devem se esforçar para entender as necessidades e os desejos dos consumidores nesse novo ambiente e não simplesmente replicar estratégias de *marketing* tradicionais. É preciso estar disposto a aprender, adaptar-se e evoluir constantemente para se destacar no Metaverso.

Em síntese, em mais de 85% das entrevistas ficou evidenciado que, para as instituições, estar presente no Metaverso não é apenas uma opção, mas uma oportunidade emocionante e vital para se conectar com pessoas de forma mais autêntica, criar experiências inesquecíveis e impulsionar o crescimento. É hora de abraçar esse novo mundo digital e deixar a imaginação correr solta. O Metaverso está chamando e as instituições que atenderem a esse chamado estarão preparadas para um futuro repleto de possibilidades e sucesso.

No caso da percepção dos jovens, em impressões colhidas em instituições de ensino, durante palestras e *workshops* onde foi proporcionada, de forma virtual ou presencial, a degustação de acesso anteriormente detalhada, as impressões, na sequência relatadas de forma sinótica, apresentam os seguintes conjuntos de impressões:

→ Para 74%, o momento atual das tecnologias, potencializado pelo período de "imersão compulsória" por conta da pandemia de covid-19, tornou espaços no Metaverso fundamentais e aliados importantes nas ações de disseminação e ambientação de ideias e conceitos.

A oportunidade de inserir conteúdos no Metaverso é de fundamental importância em várias dimensões:

→ Para 65%, torna a iniciativa mais democrática e inclusiva, ampliando seu alcance e atuação nacional e internacional;

→ 42% da amostra apresentou a visão de que é um estudo de caso potencial, pois a maioria das instituições ligadas ao cooperativismo está engatinhando em iniciativas ligadas ao Metaverso;

→ Para mais de 70% dos analisados, é um portal natural para oxigenação de público e atração de formadores de opinião, além de um grande desafio do cooperativismo em geral;

→ O metaverso é uma megatendência mundial: instituições representativas mundiais e nacionais vem criando e fomentando seu espaço e, este será um grande "oceano azul" para o cooperativismo, de acordo com 57% dos analisados;

→ Na análise sobre as diferentes dimensões da aplicação da tecnologia do Metaverso, consoante à visão dos gestores e decisores das cooperativas objeto da pesquisa, consoante aos princípios do cooperativismo e as boas práticas e ação e consoante ao benefício direto da oxigenação do quadro social e nas pautas de discussão foram destacados cinco aspectos dimensionais, com base nos relatos de mais de 60% dos entrevistados, abaixo descritos de forma sinótica.

Empreendedorismo: o público está cada vez mais interessado em criar e desenvolver negócios próprios. O cooperativismo, no espaço Metaverso, pode ser uma ótima opção para empreender de forma coletiva, com o compartilhamento de recursos e conhecimentos entre os membros;

Sustentabilidade: os jovens estão cada vez mais engajados em causas socioambientais. As cooperativas, sendo mais conhecidas e capilarizadas com a tecnologia do Metaverso, em sua natureza e essência, podem ser uma forma de produzir e consumir de forma mais sustentável, além de promover a economia local e a valorização das comunidades;

Participação democrática: os jovens estão cada vez mais interessados em participar ativamente da política e da sociedade. As cooperativas são organizações democráticas, em que todos os membros têm voz e voto nas decisões importantes e o Metaverso proporciona essa imersão, conhecimento e potencial experiência;

Educação financeira: lidar com finanças pessoais quase sempre representa um desafio. Um espaço integrado no Metavers torna essa experiência mais oportuna e instigante para cooperados e público em geral;

Inovação: os jovens estão sempre em busca de novidades e de soluções criativas para os problemas do dia a dia. As cooperativas podem ser um ambiente fértil para a inovação, já que são organizações que valorizam a participação e a colaboração entre os membros e o espaço Metaverso representa a materialização desta tendência.

Os resultados do questionário revelaram que 78% dos jovens entrevistados estavam familiarizados com o conceito de Metaverso, com 65% afirmando que participam de ambientes virtuais regularmente para atividades sociais ou de entretenimento. No entanto, apenas 22% desses jovens estavam cientes das práticas cooperativistas e apenas 10% tinham alguma experiência anterior com cooperativas.

As entrevistas com gestores de cooperativas apontaram uma lacuna significativa na adoção de tecnologias digitais para engajar os jovens. Muitos líderes reconheceram a necessidade de modernização, mas relataram dificuldade em implementar iniciativas que falem diretamente à geração Z. Eles destacaram o potencial do Metaverso para criar uma experiência colaborativa mais atraente, visto que os jovens valorizam experiências interativas e personalizadas.

O estudo também identificou que a criação de espaços virtuais no Metaverso, onde os membros cooperativos podem interagir em tempo real, participar de assembleias virtuais e colaborar em projetos, poderia aumentar significativamente o interesse dos jovens pela participação cooperativa.

Em um ambiente digital, a acessibilidade e a possibilidade de *networking* com pessoas de diferentes partes do mundo criam dimensões para o cooperativismo, rompendo barreiras físicas e geográficas. Por outro lado, os desafios incluem a resistência à adoção tecnológica por parte de alguns setores do movimento cooperativo, além da necessidade de investimentos para desenvolver infraestruturas no Metaverso. Além disso, questões sobre a modelagem ideal do tipo de ambiente foram detectadas como potenciais barreiras.

4. CONCLUSÃO

A pesquisa conclui que o Metaverso tem grande potencial como plataforma inovadora para atrair jovens para o cooperativismo, principalmente por sua capacidade de oferecer experiências digitais que ressoam com a geração Z. O Metaverso permite que os princípios cooperativistas – como a participação democrática, a cooperação entre membros e o retorno econômico justo – sejam traduzidos para um ambiente virtual, mantendo sua relevância e atualizando seu formato.

No entanto, para que essa integração seja bem-sucedida, as cooperativas precisam superar desafios estruturais, incluindo a falta de familiaridade com o ambiente digital por parte de gestores e a necessidade de adaptação às novas formas de interação social que o Metaverso propicia. Além disso, será crucial desenvolver estratégias que combinem a ética cooperativa com as dinâmicas do Metaverso, garantindo que a experiência virtual reflita os valores fundamentais do cooperativismo.

Fica patente que, com a adoção progressiva dessas tecnologias, o cooperativismo poderá revitalizar sua base de membros e assegurar uma participação ativa dos jovens, promovendo inovação dentro do modelo cooperativista tradicional.

O presente trabalho não tem a pretensão de esgotar os debates e impressões sobre o tema, apenas abrir algumas discussões e estimular trabalhos e ações futuras.

O Metaverso precisa ser compreendido, aprimorado, testado e experimentado e, ao contrário do que se imagina, não é um simples termo ou local virtual, mas, sim, um ambiente estruturado que atinge várias dimensões como pode ser visto na figura a seguir.

Figura 3: Interfaces Metaverso



Fonte: ESPM, 2025

O Metaverso, quando apreciado de forma mais ampla, possibilita a visão de todas as possibilidades e desafios envolvidos na sua implantação e aprimoramento. Porém, fica evidente um pouco mais do que isso, ao analisarmos a cultura da geração Z e sua afinidade com os modelos virtuais e tecnológicos: fica patente a eficiência do Metaverso como canal de comunicação, interação e evolução das relações de cooperação com as futuras gerações.

Claro que, como todo modelo incipiente, não há de haver certezas, mas, sim, uma breve análise de probabilidades e a necessidade de mergulhar nesse universo, respeitando, porém, suas características e mutabilidades,

Os caminhos para tal são muito diversos. Algumas cooperativas preferem adentrar nesse mundo utilizando alguns dos princípios de cooperação, com modelos ligados à educação financeira e gamificação de uma forma simples mas contundente.

Outras instituições estudam a criação de agências virtuais, que possam replicar em tempo real todos os benefícios e transações, hoje presentes apenas nos apps e agências físicas.

Outras ainda querem criar verdadeiras cidades cooperativistas virtuais, oferecendo produtos, serviços, soluções e diversas interações em um verdadeiro mundo cooperativo, bastante estimulante e desafiador.

Finalmente, algumas cooperativas optaram por adotar o lado técnico e educativo do mundo virtual, oferecendo salas para *workshops*, cursos e qualificações, de forma síncrona ou assíncrona, proporcionando interatividade e protagonismo do público em questão, de uma forma inédita e estimulante.

O que se vê nas diferentes iniciativas é o espírito de cooperação e o entendimento de que a adoção de novas soluções e tecnologias, longe de ser uma opção, é uma necessidade premente, pois o cooperativismo financeiro em seus outros vieses expandiu-se e sobreviveu ao longo das décadas sem se privar de novas e instigantes tentativas de transformações e mutabilidades.

É precipitado dizer se este novo cenário trará para o cooperativismo financeiro um novo patamar de comunicação com as novas gerações, mas as iniciativas até aqui testadas e estimuladas trazem números e cenários bastante otimistas.

Quando analisamos as conversas com os dirigentes das instituições objeto da presente análise, bem como as visões e impressões dos jovens que passaram pela experiência, o que fica muito claro é que para que o cooperativismo possa evoluir como sociedade de pessoas, se faz urgente e necessária a adaptação da linguagem, dos recursos e das formas do exercício dessa linguagem e impressões.

Assim, o ambiente Metaverso, em razão da sua plasticidade e fácil mutabilidade, gera um ambiente rico e desafiador para o sistema cooperativista, abrindo, assim, um extenso leque de oportunidades para experimentos, inovações e geração de novas inciativas cooperativistas, proporcionando interação e retorno em tempo real para todos os atores envolvidos no processo.

O ambiente para a geração de futuros trabalhos sobre o tema é imensamente rico e com possibilidades quase infinitas, se considerarmos somente as diferentes empresas e instituições elencadas na Figura 3. E, se além disso, considerarmos que hoje existem centenas de iniciativas individuais e em sinergia com duas ou mais instituições, teremos uma vaga ideia deste vasto potencial.

Mas algo sempre há de estar em tela, o que dá liga para todas as ações no Metaverso, das mais simples às mais elaboradas: são as pessoas. E este é o ponto de sinergia fundamental com o cooperativismo, nascido como sociedade de pessoas e que, ao longo de sua história de evolução e progresso, nunca se privou de evoluir e adaptar-se em prol do seu público e da sociedade como um todo.

Por derradeiro, parafraseando Macaulay, fica claro observar que no que tange ao aspecto tecnológico evolutivo à luz do Metaverso e outras tecnologias incipientes, vale dizer que “o ponto que ontem era inexistente, hoje é o ponto de chegada, e amanhã será o ponto de partida”.

REFERÊNCIAS

BAAR, A. (2021). ***Marriott reveals NFTs as brand readies extended stay in metaverse***. Disponível em: https://www.marketingdive.com/news/marriott-reveals-nfts-as-brand-readies-extended-stay-inmetaverse/611080.

BADILLA QUINTANA, M. C., & FERNA´NDEZ, S. M. (2015). *A pedagogical model to develop teaching skills. The collaborative learning experience in the Immersive Virtual World TYMMI.* ***Computers in Human Behavior***, 51B, 594–603.

BALIS, J. (2022). ***How brands can enter the metaverse***. HBR *Online*, 1-6. Disponível em:

BALL, M. (2020, January 13). ***The metaverse: What it is, where to find it, and who will build it***. *MatthewBall.Vc*. Disponível em: https://www.matthewball.vc/all/themetaverse.

BARRY, D. M., OGAWA, N., DHARMAWANSA, A., KANEMATSU, H., FUKUMURA, Y., SHIRAI, T., YAJIMA, K., KOBAYASHI, T. (2015). *Evaluation for Students' Learning Manner Using Eye Blinking System in Metaverse*. ***Procedia Computer Science***, 60, 1195-1204.

BAXENDALE, S., MACDONALD, E. K., & WILSON, H. N. (2015). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press,*The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration*. ***Journal of Retailing***, 91(2), 235– 253. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.008

BRASIL, **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Detalha a classificação, a constituição e o funcionamento das empresas cooperativas. 1988.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FØLSTAD, A., & KVALE, K. (2018). *Customer journeys: a systematic literature review.* ***Journal of Service Theory and Practice,*** 28(2), 196–227. https://doi.org/10.1108/jstp-11-2014-0261.

FORBES (2022a). ***How the Metaverse can overtake the current economy.*** Disponível em: https://www.forbes.com/sites/bethkindig/2022/02/18/nvidia-on- how-the-metaverse-can-overtake-the-currenteconomy/. Acesso em 10 Abr. 2022.

GIALLORENZO, S., MONTESI, F., SAFINA, L., ZINGARO, S.P. (2019). *Ephemeral Data Handling in Microservices.* ***IEEE International Conference on Services Computing (SCC).***

GIANNAKIS, M., SPANAKI, K., & DUBEY, R. (2019). *A cloud-based supply chain management system: effects on supply chain responsiveness*. ***Journal of Enterprise Information Management***, 32(4). https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2018-0106

GIANNAKOS, M. N., SHARMA, K., PAPPAS, I. O., KOSTAKOS, V., & VELLOSO, E. (2019). *Multimodal data as a means to understand the learning experience.* ***International Journal of Information Management***, 48, 108–119.

GONZÁLEZ, M. A., SANTOS, B. S. N., VARGAS, A. R., MARTÍN-GUTIÉRREZ, J., & ORIHUELA, A. R. (2013). *Virtual worlds. Opportunities and challenges in the 21st century*. ***Procedia Computer Science,*** 25, 330– 337.

GRAINGE, P. (2011). ***Ephemeral Media: Transitory Screen Culture from Television to YouTube***. Palgrave Macmillan.

GRAYSCALE RESEARCH. (2021). *The Metaverse - Web 3.0 Virtual Cloud Economies.* Gretzel, U., Zarezadeh, Z., Li, Y., & Xiang, Z. (2020). *The evolution of travel information search research: a perspective article*. **Tourism Review**, 75(1), 319–323. https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0279.

GUILLAUME, X., & HUYSMANS, J. (2018). *The concept of 'the everyday': Ephemeral politics and the abundance of life.* ***Cooperation and Conflict. Sage Journals.***

GUILLET, B. D., & PENFOLD, P. (2013). *Conducting immersive research in second life: A hotel co-branding case study*. ***International Journal of Hospitality & Tourism Administration,*** 14(1), 23–49.

HABER, B. (2019). *The digital ephemeral turn: queer theory, privacy, and the temporality of risk.* ***Media, Culture & Society***. Sage.

HACKL, C. & ALAGHBAND, M. (2022). ***What is the metaverse—and what does it mean for business?*** Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/what-is-the-metaverse-and-whatdoes-it-mean-for-business.

HAIMSON, O. L., & HOFFMANN, A. L. (2016). *Constructing and enforcing' authentic' identity online.*

JOSHUA, J. (2017). *Information Bodies: Computational Anxiety in Neal Stephenson's SNOW CRASH.* ***Interdisciplinary Literary. Studies,*** 19(1), 17–47.

KRAUS, S., KANBACH, D. K., KRYSTA, P. M., STEINHOFF, M. M., & TOMINI, N. (2022). *Facebook and the creation of the metaverse: Radical business model innovation or incremental transformation?* ***International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research,*** 28(9), 52–77.

PEREIRA, R., RIBEIRO, F. B. V., REIS, I. W., & SANTOS, N. O Metaverso e o dilema da inovação: reflexões sobre a possibilidade do conhecimento. *In:* KM Brasil 2022. Anais do KM Brasil 2022. **17º Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento**, 2022.

CLASSIFICADOS

EIXO 2



OLLA ABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP

AS RELAÇÕES FINANCEIRAS DOS *MOBILES BANKING* À LUZ DA MEDIAÇÃO DA INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Tayana Freire Sizo
e Vinícius Augusto Carvalho de Abreu

RESUMO

A popularização dos aplicativos móveis tem intensificado a inserção das tecnologias digitais no cotidiano, impactando significativamente o setor financeiro. Nesse contexto, o *mobile banking* destaca-se como elemento central na transformação das cooperativas de crédito, exigindo inovação contínua para atender cooperados cada vez mais conectados. Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da transformação digital em uma cooperativa de crédito de Belém (PA), com foco na relação entre cooperativa e cooperados, mediada pelo *mobile banking*. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, fundamentado em pesquisa bibliográfica, que aborda as tecnologias digitais da informação e comunicação (TDICs) e suas implicações nas dinâmicas informacionais e comunicacionais. A análise concentra-se na experiência dos cooperados com o aplicativo, considerando aspectos de usabilidade, interface e mediação da informação. Os resultados indicam que, embora o *mobile banking* represente uma oportunidade de modernização e ampliação do acesso aos serviços financeiros, também impõe desafios relacionados à inclusão digital e à preservação dos princípios cooperativistas. Destaca-se o letramento digital como fator estratégico para potencializar a interação entre cooperados e cooperativa no ambiente digital. Conclui-se que a adoção qualificada das TDICs pode fortalecer o relacionamento com o quadro social e contribuir para o desenvolvimento de soluções mais inclusivas, eficientes e alinhadas aos valores do cooperativismo.

Palavras-chave: mediação da informação; relações financeiras; *mobile banking*; cooperativa de crédito; TDICs.

ABSTRACT

The widespread adoption of mobile applications has intensified the integration of digital technologies into everyday life, significantly impacting the financial sector. In this context, mobile banking emerges as a central element in the transformation of credit cooperatives, requiring continuous innovation to meet the demands of increasingly connected members. This study aims to analyze the impact of digital transformation in a

credit cooperative located in Belém, Pará (Brazil), focusing on the relationship between the cooperative and its members mediated by mobile banking. This is a qualitative case study, grounded in bibliographic research, addressing information and communication digital technologies (ICTs) and their implications for informational and communicational dynamics. The analysis focuses on members' experiences with the application, considering aspects of usability, interface design, and information mediation. The results indicate that, although mobile banking represents an opportunity for modernization and expanded access to financial services, it also poses challenges related to digital inclusion and the preservation of cooperative principles. Digital literacy is highlighted as a strategic factor in enhancing interaction between members and the cooperative in the digital environment. It is concluded that the qualified adoption of ICTs can strengthen relationships with members and contribute to the development of more inclusive, efficient, and cooperative-aligned solutions.

Keywords: *information mediation; financial relationships; mobile banking; credit cooperative; TDICs.*

1. INTRODUÇÃO

A utilização maciça do computador pelas pessoas se intensificou a partir do final da década de 1970. Para Grudin (2011), o aumento das informações representadas digitalmente levaria a Ciência da Informação (CI) a voltar suas atenções para discussões acerca da interação humano-computador (IHC).

Com o passar das décadas, o gerenciamento, a maneira como operavam e a programação de computadores tornaram-se o enfoque principal dos estudos voltados para a IHC, especialmente no que concerne aos fatores humanos, sistemas de informação e ciência da computação.

A interação entre as pessoas e o computador trouxe à tona aspectos que revelaram a cada usuário a possibilidade de ser o seu próprio gerente de informações, descentralizando, dessa forma, a utilização exclusiva das tecnologias do computador apenas ao dispor de *experts* da área tecnológica.

Com o passar do tempo, o computador atingiu níveis de confiabilidade por parte dos humanos, o que deu espaço para o campo da programação consolidar-se enquanto atividade de largo desenvolvimento na área tecnológica. As ferramentas que mais fomentaram esse largo desenvolvimento foram as linguagens de programação.

Diretamente relacionada à IHC está a inteligência artificial[1] (IA) que possibilitou

1 O termo inteligência artificial (IA) foi mencionado pela primeira vez por John MacCarthy em uma reunião sobre inteligência de máquina em 1955, em Dartmouth.

agregar às máquinas a inteligência computacional dando-lhes o nome de “máquinas inteligentes”, transformando a maneira de interagir com as pessoas.

A partir do ano de 1995, o uso da internet popularizou-se entre as pessoas, cujo impacto atingiu diretamente a IHC, transformando, em ritmo acelerado, aspectos relacionados à aquisição, ao gerenciamento e ao acesso à informação.

Segundo conjecturou a Lei de Moore[2], a partir de 1965 o mundo experimentaria uma evolução tecnológica sem precedentes, em níveis de complexidade. Vivenciamos uma geração que se comunica por meio de mensagens instantâneas, cujas habilidades para gerenciar, pesquisar, navegar, avaliar e sintetizar informações foram amplamente desenvolvidas, muitas delas, inclusive, com o uso de seus telefones celulares.

O alto investimento em tecnologias, preconizado pela lei citada, anuncia a Quarta Revolução Industrial, também conhecida como Indústria 4.0 que, segundo Narcizo *et. al.* (2019), é um modelo de revolução cujo foco principal são a automação de processos e o uso eficiente da grande quantidade de dados gerados pelas empresas.

A década de 1980 vivenciou o marco evolutivo da computação pessoal, época em que eclodiu, paralelamente, a era do conhecimento. Tal época configura um período em que ficou marcada a explosão no uso de dispositivos móveis, como os *laptops* e *smarthphones* e, nos últimos 20 anos, houve um salto no desenvolvimento da tecnologia analógica para a digital, com características que reúnem interação mais intuitiva entre as pessoas e as máquinas, seja em computadores ou outras interfaces digitais, a exemplo das tecnologias dos bancos nacionais e seus aplicativos, ou mais conhecidos como *mobile banking*.

É nesse cenário que estão inseridas as tecnologias da informação e comunicação, conhecidas como TICs, as quais, de acordo com Hamelink (1997), referem-se àquelas tecnologias que interferem ou fazem mediação entre os processos informacionais e comunicativos e os indivíduos.

Em complemento a esse conceito, Bailur e Gigler (2004), citados por Basílio (2015), conceituam as TICs como sendo um campo que cobre um amplo espectro de tecnologias, das simples às sofisticadas, tendo como exemplo às últimas, os *smarthphones*, *tablets* e as mídias sociais.

Diante do impacto que as TICs causam na sociedade, são tidas como detentoras de considerável potencial para criar oportunidades e promover o desenvolvimento social e econômico de comunidades e indivíduos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Isso se explica pelo fato de que essas tecnologias são rapidamente

2 Gordon Earl Moore, cofundador da Intel Corporation, uma das maiores empresas fabricantes de processadores do mundo.

disseminadas e possuem um consistente grau de influência e transformação na vida diária de milhares de pessoas.

Além da notória influência que as TICs manifestam frente à sociedade e aos indivíduos que a integram, segundo o que versa Basílio (2015), quando cita Knoll (2015), essas tecnologias também viabilizam a troca de informações entre seus usuários, além de auxiliar no contato direto entre os sujeitos, a sociedade civil, o Estado e o mercado.

Sendo assim, é coerente o que Bailur e Gigler (2004) afirmam quando proferem a ideia de as TICs têm o papel de fomentar essa relação estrutural, considerando o contexto sociocultural, técnico, econômico e político no qual estão inseridas.

O fenômeno da internet propiciou a evolução das TICs para além dos meios telecomunicativos. As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), versão "*plus*" das TICs, passaram a viabilizar informações por meio de uma tecnologia mais avançada – a digital. O impacto das TDICs radicalizou a forma de viver das pessoas, especialmente no quesito da comunicação instantânea e da busca por informações.

Frente à influência tecnológica das TDICs e a popularização no uso de aparelhos celulares, o mercado de produtos e serviços viu-se compelido a ceder às graças desse avanço. Foi então que os *apps*[3] revolucionaram a relação entre os sujeitos e suas demandas de consumo, informação, educação, conhecimento, comunicação e, por conseguinte, até as relações financeiras diante do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

2. METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como estudo de caso, de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, cujo objetivo é analisar as relações financeiras mediadas pelo *mobile banking* em uma cooperativa de crédito de Belém/PA. A abordagem qualitativa permite compreender os significados, percepções e práticas relacionadas ao uso das TICs, com ênfase na mediação da informação. Foram considerados, como sujeitos da pesquisa, os diferentes atores envolvidos nesse ecossistema informacional, a saber: dirigentes, colaboradores e cooperados, compreendidos como usuários da informação no contexto organizacional.

O levantamento bibliográfico teve como base literatura especializada nas áreas de Ciência da Informação, mediação da informação, tecnologias digitais e

3 Termo usado em referência aos *applications* ou aplicativos desenvolvidos para uso em aparelhos celulares.

cooperativismo financeiro, e análise documental, contemplando relatórios e normativos institucionais abertos, disponibilizados em *site* e mídias sociais da cooperativa investigada.

A coleta de dados foi realizada por meio da análise de documentos institucionais, registros organizacionais e informações relativas à implementação e uso do *mobile banking*, disponibilizados livremente em *site* institucional, bem como da observação das práticas informacionais e comunicacionais associadas ao atendimento digital. Tais dados foram analisados à luz do referencial teórico adotado, com foco na caracterização da mediação da informação, fluxos informacionais, usabilidade e interação humano-computador.

A abordagem interpretativa buscou identificar como se configuram os processos de mediação da informação nas relações financeiras digitais, bem como os desafios e potencialidades associados à adoção do *mobile banking* no contexto cooperativista. Nesse sentido, foram consideradas dimensões como: organização dos fluxos informacionais, mediação tecnológica, experiência do usuário e estratégias institucionais de adaptação digital.

A pesquisa respeita os princípios éticos da investigação científica, assegurando a confidencialidade das informações institucionais e a não identificação direta da cooperativa analisada e nem dos atores envolvidos.

3. RESUTADOS E DISCUSSÕES

A instituição estudada está inserida no mercado financeiro paraense há 30 anos. A identidade sistêmica e as diretrizes para os negócios são norteadas por:

- **Propósito:** conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade; e

- **Visão de futuro:** ser a principal instituição financeira para o nosso cooperado, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade por meio do cooperativismo.

Sob o viés informacional e tecnológico, base para este estudo, a instituição ingressou na estruturação de um Ponto de Atendimento (PA) digital a partir de 2019, impulsionada pelo acontecimento que impactou a relação direta com seus cooperados, que foi a pandemia de covid-19. Iniciou com uma carteira de pouco menos de 100 cooperados e hoje encontra-se com mais de 500 cooperados especificamente no PA digital.

Ao analisar o cenário mencionado, com foco na informação e na gestão tecnológica, pode-se levar em consideração seus atores internos (colaboradores e dirigentes) e externos (cooperados), sendo comparados aos usuários da informação de unidades informacionais.

É nessa dimensão que a informação e a tecnologia passaram a demandar tratamento dedicado na mediação e na disseminação de informações perante as relações por meio do *mobile banking*, a fim de que seu uso fosse efetivo e eficiente.

Dessa forma, foi coerente (re)organizar a estrutura de pessoal, realocando e capacitando colaboradores para gerenciarem o atendimento por meio da ferramenta, além de preparar o quadro social por meio de processos sistemáticos que englobaram o tratamento da informação e o fluxo da comunicação. Nesse panorama, a instituição assumiu o papel de mediadora entre os seus cooperados e a ferramenta tecnológica.

Analisando os fatores do entorno que influenciam o contexto em que a cooperativa está inserida, podem ser listados os seguintes:

a - As instituições reguladoras e validadoras, como por exemplo o Banco Central (BC);

b - Os marcos legislativos e normativos;

c - As empresas concorrentes do mercado financeiro;

d - As demandas da sociedade e os novos perfis de consumo;

e - A desinformação sobre cooperativismo;

A influência direta dos pontos listados pode ser percebida nas políticas desenvolvidas pela cooperativa; na maneira de gerir e de gerenciar suas ferramentas tecnológicas frente às demandas e nos fluxos de comunicação/informação de seus cooperados; na elaboração de projetos de inovação; na aderência às tecnologias; e na abertura e na flexibilização dos processos de cooperação e parcerias com outras instituições da sociedade.

Para exemplificar as influências absorvidas pela cooperativa, eis abaixo:

1 - Marcos legislativos como, por exemplo, a abertura de cooperativas segmentadas para livre admissão, o que motivou a cooperativa a reformar seu Estatuto Social no ano de 2016, que passou a aceitar cooperados não apenas servidores públicos, mas, também, de outros ramos profissionais, autônomos e pessoas jurídicas;

2 - Com a explosão das *fintechs*[4], a cooperativa reformulou seu estatuto no ano de 2019, prevendo o relacionamento eletrônico com seus cooperados.

Diante do viés desse estudo de caso, os usuários considerados partes interessadas deste sistema são:

1.a - Dirigentes (conselheiros e diretores);

1.b - Colaboradores;

1.c - Cooperados.

Diante dos desafios tecnológicos e informacionais, a organização vem construindo, ao longo dos cinco últimos anos, estratégias capazes de alavancar seu potencial competitivo no mercado, promovendo uma comunicação mais personalizada e humanizada com os cooperados da base digital.

Em suas ações adaptativas e de prospecção, novos conceitos e comportamentos foram agregados ao Planejamento Estratégico (PE) e ao plano de ações táticas e operacionais.

Entender a visão estratégica, pensar no planejamento tático, pensar sistemicamente, sem foco nas particularidades e interesses pessoais e planejar o que "temos que fazer" e não o que "conseguimos fazer" têm sido a base para a construção de novas diretrizes para potencializar o diferencial competitivo e nortear a excelência no atendimento digital com os cooperados.

A identificação dos recursos disponíveis na cooperativa que favorecem o desenvolvimento de suas ações tem sido, ao longo deste estudo, um dos pontos críticos de melhoria.

Seguem abaixo alguns pontos de melhoria identificados em relação aos recursos mais críticos:

PONTOS A MELHORAR:

1 - Recursos informacionais:

1.1 - Ausência de fluxo sistematizado das informações;

1.2 - Ausência de mapeamento de processos, tanto operacionais quanto táticos e estratégicos;

1.3 - Falta de estruturação, controle, atualização e gerenciamento dos canais oficiais de informação e comunicação;

4 *Fintechs* são empresas que utilizam tecnologia para gerar soluções inovadoras nos diferentes produtos e serviços do mercado financeiro.

1.4 - Falta de mapeamento de mediadores da informação e responsáveis pelo fluxo documental/informacional.

2- Recursos tecnológicos:

2.1 - Falta de controle de equipamentos;

2.2 - Equipamentos obsoletos ou que requerem reparos técnicos;

2.3 - Melhoria nos processos tecnológicos;

2.4 - Ausência de política de inovação.

3 - Recurso de pessoal:

3.1 - Falta de pessoal para atender demandas em determinadas áreas e setores;

3.2 - Falta de melhor qualificação;

3.3 - Ausência de política interna de gestão de pessoas;

3.4 - Ausência de política de cargos e salários;

3.5 - Falhas na execução do mapeamento de competências;

3.6 - Ausência de política efetiva de gestão de desempenho.

3.7 - Falta de aplicabilidade de *feedbacks* no modelo 360º.

4 - Recursos estratégicos de gestão:

4.1 - Falta de líderes mais bem preparados para gerir o negócio e as pessoas;

4.2 - Falta de execução de boas práticas de governança corporativa;

4.3 - Morosidade na elaboração do PE;

4.4 - Ausência de boas práticas de gestão.

PONTOS DE QUALIDADE:

1 - Recursos informacionais:

1.1 - Vasto arsenal de materiais;

1.2 - Arquivo e acervo documental pré-existente;

1.3 - Reestruturação inicial de canais de comunicação e informação;

2 - Recursos tecnológicos:

2.1 - Equipe de retaguarda;

2.2 - Gerenciamento inicial de política para a área de TI;

2.3 - Equipe que gerencia a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);

2.4 - Projeto inicial de setor de Inteligência de Mercado.

3 - Recurso de pessoal:

3.1 - Estruturação da área de gestão de pessoas;

3.3 - Flexibilização de horário de pessoal para melhor aperfeiçoamento profissional;

3.4 - Aprovação de leis de diversidade e de gênero.

4 - Recursos estratégicos de gestão:

4.1 - Reelaboração de instrumentos normativos de gestão;

4.2 - Recomposição de membros executivos;

4.3 - Inicialização do processo de readequação e aplicação de boas práticas de governança corporativa e cooperativista;

4.4 - Constituição de uma Unidade de Desenvolvimento Cooperativo (UDC) e Comunicação Negocial e de Relacionamento com foco no cooperado;

4.5 - Inicialização de planos de ação para melhor gestão do quadro social.

Ao analisar os fatores que influenciam as vantagens e desvantagens competitivas da organização, vale destacar que:

→ **Clientes/cooperados/usuários:** em sua maioria, os clientes/usuários da instituição são servidores públicos, homens, bem-sucedidos financeiramente, com mais de cinco anos de associação, ou seja, podem ser considerados clientes/usuários fidelizados, com teor de credibilidade e segurança na instituição, e que contribuem, por isso mesmo, com a indicação e divulgação a terceiros. A cooperativa é originalmente formada por servidores, ainda tímida no avanço para a livre admissão e de pessoas jurídicas, o que desencadeia, parcialmente, certa limitação no seu processo de prospecção e expansão.

→ **Atores:** os atores com influência e com poder decisório e de mudança organizacional se concentram nos órgãos de governança, mais precisamente nos conselhos, e que, por serem atuantes e influentes, são formadores de opinião e geram segurança e confiabilidade na sociedade e no quadro social. São homens e mulheres cooperativistas, ativistas e líderes

com referência profissional e social na comunidade paraense. Uma parcela ínfima de membros da governança tem demonstrado aderência resistente ao novo modelo de gestão e de negócio de impacto social da cooperativa.

➔ **Transformação:** o novo modelo de negócio e estratégica adotados no PE vem demonstrando diretrizes que garantam diferenciação no mercado, com indicadores relevantes e alcance de resultados positivos, especialmente no que concerne à experiência dos cooperados e compromisso com a comunidade, vislumbrado nos **Pilares Experiência e Transformação**, do PE. A complexidade do modelo de negócios requer instrumentos de estudo, coleta, análise e interpretação de dados e informações por meio de uma unidade de inteligência de mercado, o que ainda está em fase embrionária na cooperativa.

➔ **Visão de mundo:** a organização entende que seu papel é gerar impacto positivo na vida de seus cooperados e na comunidade. Com essa filosofia de negócio, a conceituação da identidade vem sendo construída, recentemente, nos moldes semelhantes do que Barki (2015) preconiza: os negócios de impacto social são considerados como uma resposta para alguns dilemas criados pelo sistema capitalista e, por essa razão, têm se posicionado com o propósito de descontruir a velha maneira de empreender. Contudo, essa nova identidade do negócio ainda se encontra tímida e embrionária na sua incorporação junto ao PE estratégico institucional e reque arcabouço de informações, estudos, pesquisas e geração de conhecimento.

➔ **Proprietário:** o controle de processos e poderes decisórios concentra-se na gestão e na administração da organização, ainda que os representantes sejam eleitos em assembleia, por meio de voto dos cooperados, no modelo democrático preconizado pelas boas práticas do cooperativismo. Infere-se que as decisões praticadas pelos administradores representam a vontade da maioria do quadro social. Contudo, parcela do quadro social manifesta-se contrária ao modelo de gestão praticado, incorrendo em conflitos e relações institucionais por vezes desgastantes entre cooperados e gestores, e até mesmo entre os próprios gestores. Crises de governança e de gestão interna podem oferecer riscos frente ao mercado e aos rumos que o negócio deve tomar frente às tomadas de decisão. No mercado, isso pode ser encarado como uma desvantagem competitiva.

➔ **Ambiental:** perante o ecossistema organizacional, a cooperativa vem apresentando aderência significativa aos novos focos de negócio, somando as prerrogativas da sustentabilidade e da justiça social. Mesmo que

ainda em fase inicial, as ações e planejamentos nesse sentido vêm em uma crescente e com resultados positivos.

Em última análise, frente à coleta de informações, relatos, documentos e achados empíricos, o uso dos sistemas, recursos, instrumentos e metodologias disponíveis na organização, que propiciam o fluxo tecnológico, informacional e de conhecimento, pode ser considerado em franco desenvolvimento, ainda que em fase inicial de estruturação.

3. DESENVOLVIMENTO

A revolução tecnológica das últimas décadas, vivenciada pela sociedade, trouxe transformações e desafios ao mercado financeiro e às relações estabelecidas pelo SFN. As relações, agora com o então cliente digital, passaram a ditar novas formas de prestação de serviços, comunicação e disseminação de informações financeiras.

Com a revolução digital, que proporcionou a migração do cliente tradicional para o cliente digital, surgiram demandas oriundas dessa revolução, ao passo que novas oportunidades de negócios também surgiram no mercado financeiro.

Os desafios enfrentados pelo mercado financeiro, e consequentemente pelas Instituições Financeiras (IFs), alavancaram a necessidade de altos investimentos em tecnologias, visando otimizar a relação e a comunicação com seus clientes e usuários. Dessa forma, o setor financeiro vem cada vez mais conquistando lugares de destaque como sendo o setor da sociedade que mais emprega recursos tecnológicos. Isso se explica, principalmente, pelo fato de que esse ramo do mercado tem que lidar, diariamente, com um elevado volume de informações envolvendo a vida financeira de milhares de pessoas. Gerenciar essas informações de maneira segura, sigilosa e confiável tem exigido das IFs habilidades cada vez mais aguçadas que as tornem competitivas frente ao mercado financeiro, sem perder a humanização na forma de se relacionar com seus clientes e usuários.

Nos anos 1990, com o advento da internet, foi possível desenvolver o *home banking* que, por meio de seus canais digitais, trouxe amplitude e abrangência aos produtos e serviços financeiros. Por outro lado, outros canais eletrônicos de baixo custo foram incorporados ao sistema, possibilitando a democratização financeira à classe de baixa renda.

O marco na década atual foi a evolução ímpar e a disseminação, sem precedentes, dos dispositivos móveis, marcados especialmente pelo uso maciço dos *smarthphones* e o surgimento dos *apps*.

Com a popularização no uso da internet, as IFs perceberam a nova oportunidade que o mercado lhes apresentava. Foi, então, que a modalidade *mobile banking* foi criada e passou a ser considerada como a terceira revolução no atendimento ao cliente.

Ainda com o olhar voltado para esse panorama tecnológico, surgem as Tecnologias Disruptivas (TDs) que, segundo Silva (2020), ao citar Manyika *et. al.* (2013), são dotadas de forte capacidade para intervir em aspectos da economia, da sociedade e da vida das pessoas. Além disso, já que possuem larga amplitude para a transformação, em seu grau de inovação, abrem espaço e apresentam oportunidades que antes não eram possíveis ser vistas, modificando hábitos, necessidades e desejos.

Silva (2020) traz o paradigma conceitual que envolve as TDs, ao fazer referência às reflexões incentivadas por Kupfer[5] (2018), direcionando questões sobre essas tecnologias e o quanto elas transformam as transações do mercado, redefinem relações de trabalho e reestruturam os sistemas produtivos.

A que se mencionar sobre a computação ubíqua que, segundo Schwab (2016), trata-se do acesso da população à internet de forma regular, seja por um computador ou por um *smarthphone*.

No contexto das IFS, ao se analisar a aplicabilidade da computação ubíqua, hoje essas ficam na dependência do acesso massivo de seus clientes/usuários via *smarthphones* e *apps* – *mobile banking*. A relação comunicacional, informacional e financeira entre as IFs e seus clientes/usuários, via *mobile banking*, intensificou-se nos últimos três anos, como pode ser comprovado nos relatórios oriundos da Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária – 2019, 2020 e 2021.

No território nacional, a indústria bancária considera um marco na inovação tecnológica a amplitude na utilização do *mobile banking*, uma vez que esse canal tem apontado novas necessidades de consumo, agregando novos valores e oportunidades às experiências de seus usuários. A partir da 27ª edição do Relatório oriundo da Pesquisa FEBRABAN[6] de Tecnologia Bancária 2019 – ano-base 2018, sob a auditoria da empresa Deloitte[7], foi possível constatar o movimento crescente e consolidado do

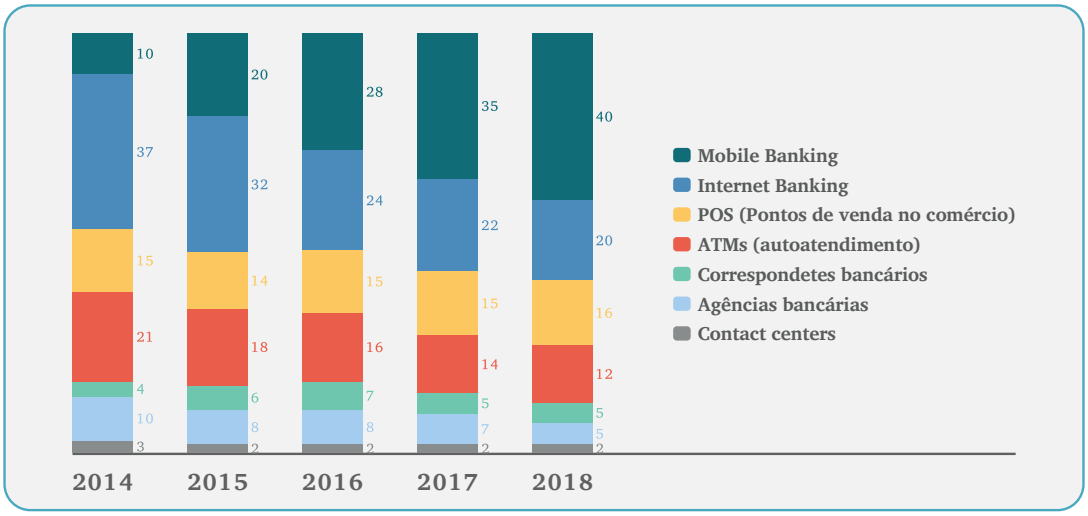
5 David Kupfer é diretor do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Seu artigo apresenta uma reflexão sobre as TDs, e foi publicado no jornal *Valor Econômico*, no mês de maio de 2018.

6 A Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro. Foi fundada em 1967, em São Paulo, com o propósito de fortalecer o sistema financeiro, ampliar suas relações com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País. Representa seus associados nas esferas dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além das entidades representativas da sociedade, para o aperfeiçoamento do sistema normativo, a continuada melhoria da produção e a redução dos níveis de risco. Também busca concentrar esforços que favoreçam o crescente acesso da população em relação a produtos e serviços financeiros.

7 A Deloitte é líder global em auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Está presente em mais de 150 países e atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela *Fortune Global* 500®.

mobile banking, principal responsável pela alavancagem das operações financeiras. O principal impulsionador dessas operações e relação foi o uso dos *smarthphones*.

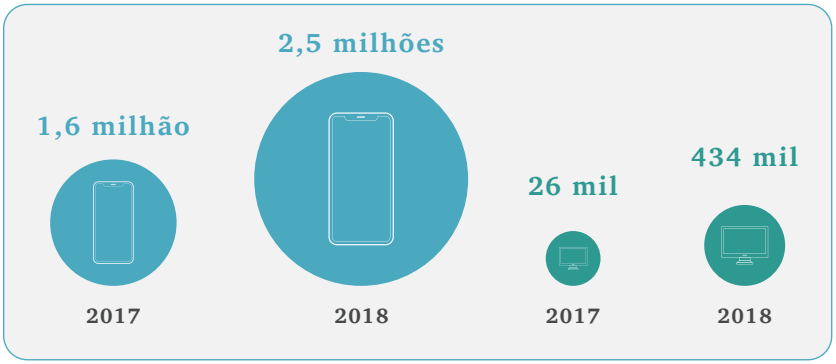
Figura 1 – Composição das Transações Bancárias por Canal (em %)



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária, 2019

Constatou-se, ainda, que cada vez mais os clientes/usuários e consumidores estão priorizando o uso do celular para efetuar suas transações financeiras, o que aponta para o indicador da confiabilidade que as pessoas têm depositado nos *apps* financeiros e, consequentemente, em suas IFs. Indicadores como praticidade e segurança também foram considerados como importantes elementos no resultado da referida pesquisa.

Figura 2 – Contas Abertas por *Mobile Banking*



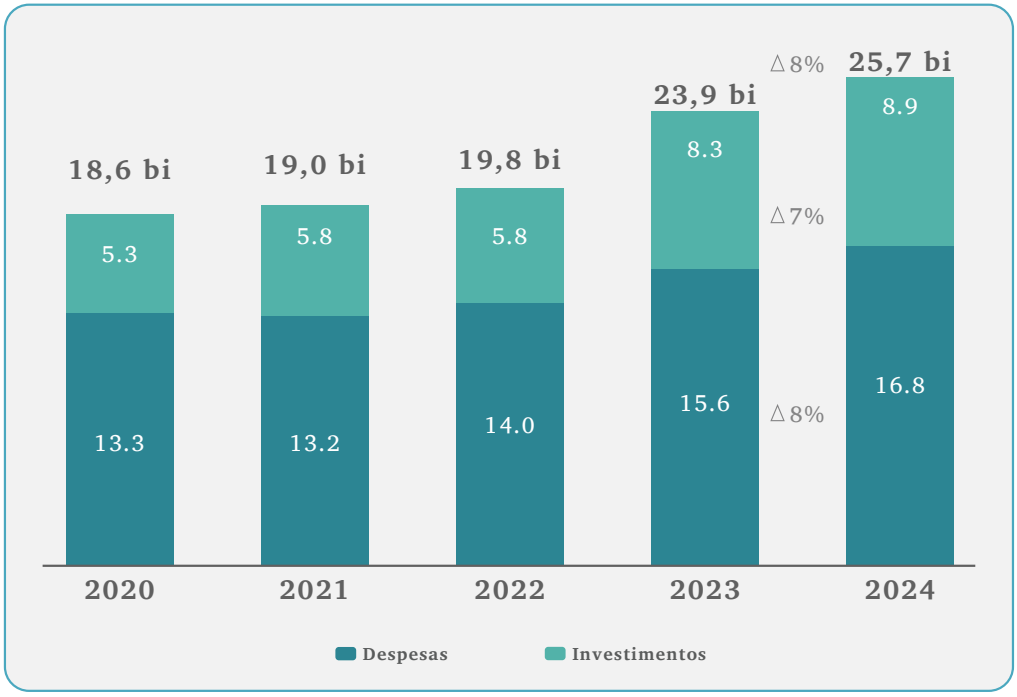
Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019

A pesquisa demonstrou que 2018 foi o primeiro ano em que as relações financeiras iniciadas por meio da abertura de conta com as IFs foram lideradas pelas contas digitais, ultrapassando as contas oriundas do *internet banking*[8]. Tal resultado endossou a aceitação relativamente confortável dos clientes/usuários ao aderir a essa inovação tecnológica financeira o que, implicitamente, está atrelado ao fator confiabilidade.

8 Modelo centrado no computador, ou seja, o usuário precisa ir até esse equipamento e, para fazer uso efetivo do mesmo, depende do acesso à rede, diferentemente do *mobile banking*, que tem modelo centrado no usuário.

Outro ponto relevante a ser considerado na pesquisa de 2018 traz destaque para a influência da modalidade *mobile banking* no reforço ao comportamento do consumidor em relação ao consumo, indicando mais habitualidade em lidar com transações sem obrigatoriamente utilizar o dinheiro em espécie.

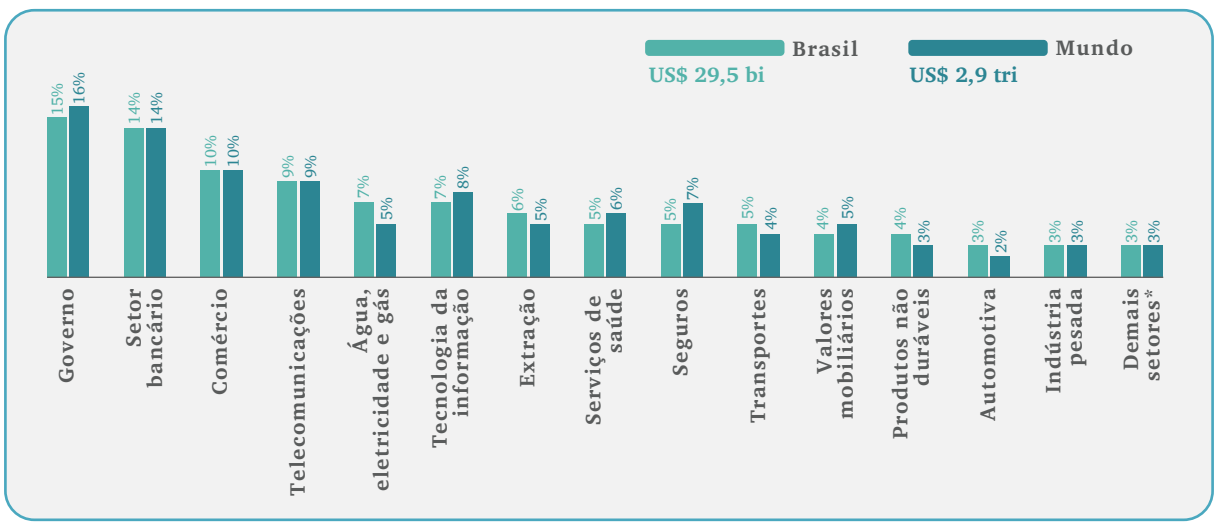
Figura 3 – Orçamento em Tecnologia (em R$ bilhões)



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021

O destaque para a pesquisa realizada no ano de 2020 ficou por conta do índice de crescimento relacionado ao investimento em tecnologia por parte das IFs. Mesmo diante de um ano bastante desafiador, as IFs aumentaram os seus investimentos em tecnologia em resposta à aceleração da digitalização dos serviços e produtos do mercado financeiro.

Figura 4 – Composição do Orçamento de Tecnologia por Setor em 2020
(em % do total)



Fonte: Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021

Destaque, ainda, para o setor que mais investe em tecnologia no Brasil, depois dos governos – o setor financeiro. Com alto índice de investimento, as TDs ganharam prioridade frente aos recursos destinados a essa área.

Outro ponto a ser considerado na pesquisa de 2020 enfatiza os canais físicos no sentido de ser importante suporte para soluções financeiras mais complexas como, por exemplo, nos casos de renegociação de dívidas.

De acordo com a FEBRABAN (2020), antes da ocorrência da pandemia de covid-19, para manter a segurança no acesso aos *apps* financeiros, era solicitado aos clientes sua presença física nas agências para liberar a funcionalidade no dispositivo móvel. Hoje, isso tornou-se dispensável, graças ao recurso da IA que implementou o reconhecimento facial.

Essas e outras facilidades e funcionalidades disponíveis nos *mobiles banking* expressam um novo conceito de IA centrado no cliente, de tal maneira que permitem uma experiência do usuário pautada no conforto, na segurança, na comunicação mais intuitiva, ágil, eficiente e, acima de tudo, com custo mais baixo.

É notório que a abordagem sobre os avanços propiciados pela era do *mobile banking* nas relações financeiras tem apontado para uma forte mudança de paradigmas: as relações financeiras via agências físicas, especialmente na pandemia, passaram por uma drástica diminuição em sua quantidade de transações e atendimentos ao público.

Graças a esse fenômeno, as TICs, segundo Almeida e Crippa (2009), têm propiciado a elaboração de ecossistemas menos hierárquicos em termos de troca e circulação das informações. A repercussão da desburocratização na circulação e nas trocas informacionais incentivou um perfil de usuário com potencial crítico ou mediador da informação.

Levando em consideração o aspecto levantado por Almeida Júnior (2009), observa-se uma mutação do perfil do usuário, que passou de um mero receptor a um coprodutor da informação.

Nesse sentido, é salutar refletir sobre o que vem imperando nas relações comunicacionais e informacionais entre as IFs e seus clientes/usuários no ambiente digital. Ora, essa interação e mediação da informação, que hoje possibilita mais comodidade e acessibilidade ao indivíduo, por outro lado ainda deixa lacunas que requerem ponderações.

Sob um olhar crítico da Ciência da Informação (CI), pode-se levantar o questionamento acerca dos meios seguros, confiáveis e devidamente registrados das informações processadas pelos *apps* financeiros. Pode-se, por exemplo, trazer à luz de uma breve discussão o fato de se desconhecer quem está, por certo, por detrás das informações que se encontram disponíveis nos *apps* o que, por conseguinte, leva ao questionamento sobre a necessidade de se estabelecer um fluxo informacional devidamente desenhado para que o processo comunicacional e informacional tenha fluidez e seja possível de ser mapeado.

Por outro lado, a linguagem predominante nesses meios informacionais não exige de seus usuários um outro elemento obrigatoriamente humano para repassar-lhes as informações. É frente a isso que esses mesmos usuários, de maneira genérica, não precisam necessariamente de intermediários ou mediadores.

No que diz respeito à comunicação e interação, propriamente ditas, ainda paira no ambiente das relações financeiras do *mobile banking* a latente necessidade de uma mediação assertiva por parte de um terceiro elemento humano, permitindo uma comunicação e acesso às informações mais direta e humanizada, não robótica.

Há que se considerar, também, o aspecto específico da interação entre as pessoas usuárias de tal tecnologia, imperando a preocupação com o fator segurança que, pelas pesquisas sobre o tema, é o ponto crucial de resistência daqueles que ainda são adeptos das maneiras tradicionais de relacionamento financeiro com o cliente.

O fator segurança é um elemento primordial e marcante nas relações que a mediação da informação promove entre usuários e mediadores, ambos humanos. Sendo assim, por que não levantar a questão da forte insegurança dos usuários no *mobile banking* justamente pela fraca presença de mediadores humanos?

Vale ressaltar que a atenção direcionada à segurança e à confiabilidade das informações geradas nas relações financeiras, essas promovidas via *mobile banking,* pode reverberar o quanto elas são claras e compreensíveis o suficiente para atender às necessidades informacionais de seus usuários. Uma vez que essas necessidades sejam negligenciadas, fator de risco próprio da robotização dessas relações, eis a lacuna que pode ser preenchida pela presença e pela participação mais efetiva de mediadores da informação.

Em um cenário financeiro volátil e bombardeado de incertezas, as relações entre usuários do *mobile banking* e as IFs vem procurando adaptações que combatam às imprevisibilidades cada vez mais presentes diante da rápida transformação econômica e tecnológica.

Essas novas tecnologias, formas de interação e acessibilidade às informações financeiras têm sido até que ponto determinantes para a construção de um modelo de mediação da informação satisfatório sob a ótica dos usuários?

Analisando a conceituação de mediação da informação nos primeiros estudos de Almeida Júnior (2009), o mediador nas relações financeiras por meio do *mobile banking* atua exatamente como descrito pelo autor: direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, favorecendo a apropriação de informação que satisfaça, inteira ou parcialmente, a necessidade informacional do usuário.

Além dessa descrição, é mister considerar o que o autor, Almeida Júnior (2009), apontou em seu trabalho, e que condiz com o exposto neste artigo, elucidando a prática da mediação nas relações financeiras via *mobile banking*. É notória a proeminência da mediação implícita nessas relações, caracterizando-se por ocorrer em um espaço de equipamentos informacionais (seja computador ou aparelho de celular) em que as ações são desenvolvidas sem a presença física e imediata dos usuários.

A comunicação entre usuários de *mobile banking* e as IFs é mediada pela internet, juntamente com os *apps*, tecnologias essas que, além de outras funcionalidades, também permitem uma interação de maior alcance, ultrapassando barreiras físicas e desobrigando a imposição de limitações de espaço.

Conforme afirma Almeida Júnior (2009), as informações eletrônicas, em sua essência, são efêmeras, ou seja, estão sujeitas a desaparecem, serem excluídas ou alteradas, portanto, sua recuperação depende de vários aspectos, não necessariamente afetos aos que a criaram ou aos que a veicularam.

É com base nesse aspecto segurança que se torna imprescindível voltar a atenção e parte dos investimentos na educação consciente dos clientes/usuários acerca do bom uso das tecnologias. Afinal, o quesito segurança deve ser compartilhado entre os usuários e as entidades que promovem a relação financeira. Disseminar a cultura da segurança nas relações financeiras digitais deve ser alvo tanto quanto o planejamento dos investimentos em tecnologia.

A mediação da informação que permeia as relações financeiras digitais deve construir solidamente o paradigma da segurança com foco na confiança do cliente/usuário. Essa deve ser uma das linhas norteadoras que impulsiona as adesões a essa modalidade de relação financeira.

Segundo Silva (2020), mais do que uma tendência tecnológica mandatória, a segurança cibernética é considerada um dos maiores desafios no combate às ameaças próprias do avanço da mobilidade digital e da conectividade originárias da internet.

A segurança da informação está pautada no controle, na recuperação e no acesso adequados às informações, processos esses previstos dentro do escopo em que se ocupa o campo da CI. Para tanto, saber que o ativo mais valioso para as IFs são as informações, é firmar o que já se pacificou no panorama do SFN: lidar com essa gama de informações é fator não apenas de exigência mercadológica e corporativa, mas de competitividade e de gestão estratégica para gerar valor aos serviços e produtos ofertados nas relações financeiras aos seus milhares de clientes/usuários.

Nessa seara, é possível propor a discussão acerca da atuação do profissional com as habilidades e competências necessárias voltadas para atender às demandas e às megatendências informacionais que cada vez mais despontam no contexto financeiro.

À procura de formas para aprimorar sua estrutura informacional como base para satisfazer às necessidades dos usuários considera essas mídias como uma importante ferramenta de estratégia empresarial.

É sabido que, apesar do largo alcance, popularização e democratização do acesso à internet, todavia existe um obstáculo a ser observado pela IHC no que diz respeito à universalização do acesso à rede no País, já que algumas regiões, as mais longínquas, de cidades pequenas e zonas rurais, ainda permanecem sem o acesso confiável e rápido à rede, o que, consequentemente, desencadeia transtornos no uso do *mobile* ou *internet banking*.

No contexto em questão, podemos propor, à luz do elemento informações, uma discussão e reflexão de maneira crítica e social sobre quem possui o real acesso às informações processadas via *mobile banking*; se quem as acessa tem a necessária capacidade para avaliá-las; e como essas informações são aplicadas de maneira a gerar soluções aos seus clientes/usuários. Eis a questão a ser verificada sobre o nível de transparência das relações via *mobile,* se é satisfatório o suficiente entre os seus agentes e atores envolvidos na relação financeira.

4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

Este estudo ainda está em fase inicial, portanto, espera-se que, após concluído, possam ser apresentados os seguintes resultados:

- Consolidar, a partir da conclusão do estudo, a gestão da inovação visando o relacionamento digital com cooperados;

- Empregar metodologias informacionais para conhecer os impactos

voltados à comunicação e à tecnologia da informação que beneficiem o quadro social da cooperativa;

→ Ampliar, aprofundar e disseminar os conhecimentos teóricos e acadêmicos acerca do cooperativismo e da gestão da inovação e da comunicação;

→ Propor modelo de fluxo da informação aplicável ao relacionamento digital com o quadro social da cooperativa.

Fica notório entre os diversos autores que as IFs têm se mostrado cada vez mais dotadas de agilidade, flexibilidade e capacidade de inovação, introduzindo, inclusive, qualidade em seus processos, o que faz de si mesmas o segmento que mais tem investido em Tecnologia da Informação (TI).

Gerar experiências positivas a partir do atendimento personalizado aos clientes/usuários tem sido o diferencial competitivo, em todos os ramos do mercado, em especial no mercado financeiro e nas relações via *mobile banking*, imprescindível para que a sociedade funcione plenamente em suas engrenagens socioeconômicas.

Prestar um bom atendimento aos clientes/usuários digitais requer, hoje, perspicácia para antecipar-se às necessidades, identificando quais as suas expectativas, traduzindo claramente suas principais exigências e, com base nesses mapeamentos, oferecer-lhes soluções reais e experiências gratificantes no atendimento às suas demandas.

Na era digital em que vivemos, não se pode questionar a circulação de volumes cada vez maiores de informações pessoais de pessoas aderentes ao SFN, envolvendo fases de coleta, armazenamento e disseminação, subsidiados por sistemas tecnológicos cada vez mais avançados. Essas tecnologias voltadas ao SFN têm se expandido enormemente, ao passo que sua capacidade de responder às necessidades específicas de dados de usuários específicos tem trazido alertas e cuidados direcionados à segurança da informação.

Se, por um lado, as tecnologias digitais têm sido aliadas de uma vida mais moderna e ágil, por outro há questões morais a serem consideradas como, por exemplo, quanto à adoção de medidas que disciplinem, controlem e monitorem a conduta informativa dentro e fora das IFs.

Em parte, pode-se considerar que os desafios morais impostos pelas tecnologias digitais estão mais enraizados em questões ditas convencionais, como aquelas que giram em torno da privacidade das informações, questão esta que se tornou urgente, em se tratando de um contexto do mundo digital.

Com um volume maior de informações disponíveis em formato digital, também haverá mais informações que as pessoas prefeririam que fossem mais sigilosas e se mantivessem na seara da segurança.

Proteger a privacidade tem sido a base norteadora de diversas áreas do conhecimento que se preocupam com o insumo informação e, não diferentemente, é o que tem ocupado a CI, a IHC, bem como o SFN, objetos do presente trabalho.

A principal atribuição das tecnologias digitais deve ser a de proporcionar sociedades mais transparentes e menos vulneráveis às forças externas e opositoras. Devem ser tecnologias que não apenas levantem questões morais intimamente relacionadas a características específicas de si mesmas, mas que apresentem soluções e apontem caminhos para responder questões relacionadas, por exemplo, com a então, e ainda contestada, confiabilidade dessas tecnologias em um momento em que cada vez mais pessoas delas dependem.

É sabido que as tecnologias digitais envolvem riscos. Ao sinal da menor falha, podem causar grandes danos sociais e pessoais, responsabilizando diferentes atores envolvidos. Essa questão é das mais complexas, quando se envolve tecnologia digital e gerenciamento de informações, especialmente no contexto financeiro aqui apresentado.

Dentre diversos fatores para reflexão, pode-se destacar um em especial, para que seja posto à luz social sobre as atuais relações financeiras estabelecidas amplamente via *mobile banking*: atentar para o fato de que ainda impera um índice consideravelmente alto de exclusão digital e socioeconômica vivenciado pelos cidadãos em situação de esquecimento por parte das políticas públicas e econômico-financeiras.

A exclusão de recursos tecnológicos ainda tem gerado em nossa sociedade uma parcela de desprovidos de acesso à rede, inclusive distanciados das relações financeiras, privando-os de autonomia e alimentando um círculo vicioso liderado pela elite tecnológica, que também é a centralizadora das riquezas em nosso País.

Bailur e Gigler (2014), citados por Basílio (2015), declararam que uma solução para essas barreiras econômicas seria implantar ações que promovessem a diminuição no custo dos equipamentos tecnológicos e prover planos de acesso à rede mais acessíveis àqueles de baixa renda. Há de se considerar, ainda, o incentivo ao uso de tecnologias mais baratas e de amplo alcance aos menos favorecidos.

Outros questionamentos de ordem reflexiva podem ser elencados para que trabalhos vindouros possam se valer de respostas a essas questões: até que ponto o uso do *app* financeiro tem suprido as necessidades de seus usuários em termos de

informações precisas e claras? O uso do *app* financeiro tem favorecido a autonomia informacional de seus usuários? A satisfação informacional do usuário de *app* é correspondente à sua satisfação se obtivesse atendimento presencial? Quais as insatisfações informacionais dos usuários do *mobile banking*?

Bailur e Gigler (2004), citados por Basílio (2015), ressaltam uma importante característica da dimensão técnica que interfere diretamente no grau de adesão de usuários às tecnologias da informação e comunicação e que pode considerar, também, os usuários do *mobile banking*: o que pode definir o grau de participação, de colaboração e de conexão entre os indivíduos envolvidos nessa relação digital é quão desenvolvida se encontra a alfabetização digital – *digital literacy*.

No aspecto sócio-político, Bailur e Gigler (2014), citados por Basílio (2015), afirmam que para que haja um ambiente político seguro, cujo incentivo seja saudável e democrático às tecnologias, é essencial manter a disseminação das informações. Essa prática promove um ambiente mais propenso à transparência e à responsabilização de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A.; CRIPPA, G. De Bacon à internet: considerações sobre a organização do conhecimento e a constituição da Ciência da Informação. **Ponto de Acesso: Revista do Instituto de Ciência da Informação da UFBA**, *[S. l.]*, v. 3, n. 2, p. 109-131, 2009. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/3284. Acesso em 5 Fev. 2025.

ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco. Mediação da informação e múltiplas linguagens. **Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação**, v. 2, n.1, 2009. Disponível em: https://revistas.ancib.org/index.php/tpbci/article/view/170/170. Acesso em 5 Fev. 2025.

BARKI, E. Negócios de Impacto: tendência ou modismo? **GV Executivo**, v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/49183/47996. Acesso em 5 Fev. 2025.

BASÍLIO, T. G. **As tecnologias da informação e comunicação como instrumentos de participação em uma cooperativa de crédito solidário.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166813/TC%20-%20TASSIA%20BASILIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 3 Fev. 2025.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2019.** São Paulo: FEBRABAN, 2019. Disponível em: https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf. Acesso em 6 Fev. 2025.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2020.** São Paulo: FEBRABAN, 2020. Disponível em: https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20Febraban%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202020%20VF.pdf. Acesso em 6 Fev. 2025.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2021.** São Paulo: FEBRABAN, 2021. Disponível em: https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf. Acesso em 6 Fev. 2025.

GRUDIN, J. *Human-Computer Interaction.* ***Annual review of information science and technology,*** v.45, 2011. Disponível em: https://dl.acm.org/doi/10.5555/2766865.2766880. Acesso em 6 Fev. 2025.

HAMELINK, C. J. *New information and communication technologies, social development, and cultural change.* Genebra: ***UNRISD Discussion Paper***. nº 86. 1997. Disponível em: https://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/398D6A8611270847802 56B640051A497/$file/dp86.pdf. Acesso em 30 Jan. 2025.

KUPFER, K. 4.0 Reflexões. **Valor Econômico**, São Paulo, 14 maio 2018. Disponível em: https://valor.globo.com/opiniao/coluna/4-0-reflexoes.ghtml. Acesso em 5 Fev. 2025.

MANYIKA, J.; CHUI, M.; BUGHIN, J.; DOBBS, R.; BISSON, P.; MARRS, A. **Disruptive Technologies**: advances that will transform life, business, and the global economy. Maio 2013. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/disruptive-technologies. Acesso em 5 Fev. 2025.

NARCIZO, A. A.; MORAIS, D. S.; SANTOS, P. M. C.; ALVES, T. S.; NAZARÉ, T. B. O uso das tecnologias de *mobile banking* e CRM como ferramentas de satisfação e fidelização de clientes em cooperativas de crédito. **Revista Mythos**, Cataguases, v. 11, nº 2, 2019. Disponível em: https://periodicos.unis.edu.br/mythos/article/view/255/233. Acesso em 01 Fev. 2025.

REIS, V. S. **Inovação bancária:** um estudo cientométrico sobre os avanços do *mobile banking*. Brasília, DF: UnB, 2018. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/22963/1/2018_VictorSouzaReis_tcc.pdf. Acesso em 02 Jan. 2025.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial.** São Paulo: Edipro / *Word Economic Forum,* 2016. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XZSWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT161&dq=a+quarta+revolu%C3%A7%C3%A3o+industrial&ots=Y99e4vSEh5&sig=ALRieKZUZPhTCl7jXEaQSxtg7MI&redir_esc=y#v=onepage&q=a%20quarta%20revolu%C3%A7%C3%A3o%20industrial&f=false. Acesso em 02 Jan. 2025.

SILVA, J. L. A. **Competências na era digital e indústria 4.0:** o gestor de tecnologia nos bancos brasileiros. São Paulo: [s. n.], 2020. Disponível em: https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/23094/2/Jos%c3%a9%20Luiz%20Alves%20da%20Silva.pdf. Acesso em 30 Jan. 2025.

A INCLUSÃO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO NO *E-COMMERCE*

Lucas Alessander Rocha

RESUMO

A proposta deste artigo é esclarecer a participação do cooperativismo em uma tendência mercadológica de alto impacto no consumo global, o *e-commerce*. Por meio do comércio digital, o cooperativismo pode entregar aos seus cooperados uma solução que lhes cria competitividade, desenvolvimento do comércio local, oportunidade de crescimento nos negócios e maior envolvimento na distribuição de bens de consumo. O comércio eletrônico é, segundo Stefano e Zattar (2016), um empreendimento que requer a compreensão de questões sociais, aproximando este modelo de negócio do cooperativismo, que divide a mesma compreensão. As maiores instituições financeiras cooperativistas do Brasil já oferecem para os seus associados uma infraestrutura digital no formato *marketplace*, que proporciona aos seus clientes uma digitalização do negócio, exaltando o compromisso com a carteira Pessoa Jurídica de fomento ao comércio, além de enfatizar o compromisso do cooperativismo de crédito com a economia local. O arcabouço teórico será focado em autores que conceituam o *e-commerce*, as plataformas de *marketplace*, o sistema bancário envolvido nesta linha de negócio, entre outros que contribuem para o conteúdo aqui proposto. Os objetivos gerais serão: esclarecer a importância do cooperativismo de crédito para o comércio local e como o *e-commerce* pode contribuir para o crescimento econômico local, colocando os cooperados dos sistemas cooperativas em patamar competitivo frente aos grandes *players* de mercado, demonstrando o foco do cooperativismo no comércio e nos associados. A metodologia utilizada será a pesquisa acadêmica em artigos, livros e estudos diversos sobre o cooperativismo de crédito, o *e-commerce* e outros temas que contribuam para o propósito deste artigo. Será ainda comparado, como metodologia, o *e-commerce* no mercado convencional e como ele é abordado em cooperativas. Os resultados do estudo serão: maior ênfase no negócio eletrônico como oportunidade para a economia local, alavancada pelo cooperativismo de crédito. Como conclusão, será exposta a necessidade de aumentar estudos que viabilizem negócios como o *e-commerce* e o *marketplace* para os associados às cooperativas de crédito. Considerando que o mercado de comércio eletrônico é competitivo para grandes *players*, lojistas, a proposta do cooperativismo entrar neste meio é justamente ampliar as linhas de negócio que favoreçam o comércio local.

Palavras-chave: cooperativismo; *e-commerce*; *marketplace*; comércio local, cooperativas.

ABSTRACT

This article aims to clarify the role of cooperativism in a high-impact market trend in global consumption: e-commerce. Through digital commerce, cooperativism can provide its members with solutions that enhance competitiveness, foster local trade development, create business growth opportunities, and increase involvement in the distribution of consumer goods. According to Stefano and Zattar (2016), e-commerce is an enterprise that requires an understanding of social issues, aligning it closely with the principles of cooperativism. Major cooperative financial institutions in Brazil are already offering their members digital infrastructure in the form of marketplaces, facilitating business digitalization and emphasizing their commitment to supporting local economies. The theoretical framework will focus on authors who define e-commerce, marketplace platforms, and the banking systems involved in this business model. The general objectives include clarifying the importance of credit cooperativism for local commerce and how e-commerce can contribute to local economic growth, positioning cooperative members competitively against major market players. The methodology will involve academic research in articles, books, and various studies on credit cooperativism, e-commerce, and related topics. Additionally, a comparison will be made between conventional e-commerce and its approach within cooperatives. The study's results will highlight the electronic business as an opportunity for local economies, driven by credit cooperativism. In conclusion, the article will emphasize the need for further studies to enable e-commerce and marketplace ventures for credit cooperative members, as the competitive nature of the e-commerce market necessitates cooperativism's involvement to expand business opportunities that benefit local commerce.

Keywords: *cooperativism; e-commerce; marketplace; local business; cooperatives.*

1. INTRODUÇÃO

O *e-commerce,* modelo de compra via internet cresce exponencialmente, proporcionando novos padrões, inclusive, de consumo, e até mesmo de criação de demanda que antes não eram reais. Essa modalidade de transacionar em meio digital não é nova, documenta-se seu nascimento por volta de 1979, quando um funcionário de uma grande companhia britânica usa um computador modificado, uma linha telefônica e, com uma ferramenta digital de teletexto, inicia o que hoje conhecemos como compra *online*, sendo o responsável por essa inovação tecnológica Michael Aldrich (MENDONÇA, 2016).

Considerando estas informações iniciais, aplicamos ao tema a entrada das instituições financeiras oferecendo aos seus clientes plataformas de compra de produtos diversos, que recebem o nome específico de *marketplaces*. Como exemplo: Itaú com seu *marketplace* Iupp; Santander com seu *marketplace* Esfera; Banco do Brasil com Livelo; Nubank com o Shopping do Nubank; entre outros exemplos que materializam o contexto acima e que reforçam a popularização dessas plataformas de compras *online*.

Ainda na cena das instituições financeiras, é possível notar uma presença forte das instituições cooperativas que, com taxas mais adequadas, proporcionando justiça financeira, atendem seus associados em todas as suas necessidades, sejam financeiras ou sociais. Na cena cooperativista podemos encontrar plataformas de *marketplaces* criadas para atender sua base de cooperados, mais especificamente a base de cooperados Pessoa Jurídica, que tem produtos que poderiam ser comercializados *online*, gerando para estes associados novas oportunidades de faturamento, desenvolvimento do negócio e, principalmente, movimentação na economia local. Para este estudo serão abordadas estratégias das instituições Sicoob, Sicredi e Édocampo – esta última da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais, EMATER.

É importante ter em mente a variedade de associados nas cooperativas de crédito do País, sendo a livre admissão (cooperados de vários segmentos) muito comum neste meio. Dentre as associações há cooperados lojistas, varejistas, pequenos negócios familiares, produções com origem na agricultura familiar, como é o caso do café, e todo este cenário alimenta a importância das cooperativas em oferecer oportunidades para seus associados, principalmente quando esta oferta encontra princípios do cooperativismo de crédito. Atuando no *e-commerce*, notam-se fortes princípios como educação, formação e informação, e o interesse pela comunidade.

Algumas perguntas importantes permeiam este estudo como: quais possíveis impactos as cooperativas podem gerar com seus *marketplaces*? Quais estratégias são importantes para o desenvolvimento do comércio local? Qual a importância dessa entrega para os associados Pessoa Jurídica? São respostas que poderão ser acompanhadas nos parágrafos a seguir.

2. METODOLOGIA

Para afirmar a importância do tema foram seguidos alguns passos de metodologia que contextualizam e embasam a pesquisa. Em primeiro lugar, a conceituação de *e-commerce* e *marketplace* são passos-chave para o estudo. Sendo *e-commerce* o nome "genérico" para transações em meio digital, na internet, é utilizado para se referir à forma de compra, se tratando do meio onde ocorre o consumo. Já o termo *marketplace* é conceituado como plataforma *online* pela qual diversos lojistas expõem suas marcas, produtos, serviços, experiências a venda e que é gerida por uma empresa responsável. Mascarez e Lesle (2002,p.93 apud Starling, 2018), definem como:

> Um *marketplace* é um espaço seguro de comércio eletrônico que reúne várias empresas para efetuarem trocas e transações, a partir de um simples programa de navegação na internet. Trata-se de criar uma verdadeira comunidade virtual para favorecer as trocas, aumentar a concorrência otimizar os fluxos e reduzir os custos à utilização das redes.

Como segundo passo, foram levantados estudos de autores como Mendonça, Starling, e Stefano e Zattar para embasar a pesquisa no ramo dos *marketplaces* e *e-commerce*, além de acompanhar dados de revistas e relatórios como a ABCOMM, E-commerce Brasil e outros.

Para concluir o objetivo da pesquisa, foram colhidas amostras públicas das instituições cooperativas Sicoob, Sicredi e Emater para mostrar o impacto do cooperativismo na vida dos associados quando estas instituições proporcionam a digitalização de negócios familiares e que são demasiado importantes para a cena regional.

3. DESENVOLVIMENTO

Como descrito na introdução, o cooperativismo de crédito tem e deve ter forte participação na oferta de soluções que gerem para seus associados oportunidades de crescimento, faturamento, manutenção e vida de seus negócios, quando o assunto é Pessoa Jurídica.

As instituições cooperativas, principalmente as de crédito, foram criadas com o argumento de proporcionar aos seus participantes a justiça financeira, o retorno de esforços à comunidade onde a cooperativa está inserida, as melhores taxas, rentabilidade e inovação. Nesta premissa, vemos como instituições como Sicredi e Sicoob engajam suas atividades em prol da economia local.

Em novembro de 2022, o superintendente de plataforma e parcerias do Sicredi, Leonardo Menezes, anunciou a expansão das soluções oferecidas pela instituição aos associados com o novo *marketplace*, o Shopping Sicredi. Nas palavras do superintendente:

> A fim de nos aproximar cada vez mais de nossos associados, seguimos com a estratégia de investir em soluções que tenham conexão com as suas necessidades considerando, inclusive, seus hábitos atuais de compra. Assim como ocorrem com todas as nossas iniciativas, colocamos o associado no centro desta entrega e buscamos gerar a melhor experiência integrada aos nossos canais digitais, ofertando soluções próprias e de parceiros (SICREDI, 2022).

O empenho da instituição é visto em todos os produtos, que são classificados de forma especial com selo de Economia Local, simbolizando serem produtos vendidos por cooperados Pessoa Jurídica das cooperativas do Sicredi.

No mesmo cenário, o Sicoob criou seu *marketplace* Shopcoopera, com o objetivo de enfatizar a força do cooperativismo junto aos seus cooperados PJ. A instituição conta com mais de 8,5 milhões de associados e mais de 4 mil agências espalhadas por todo o país, sendo inclusive a única instituição financeira em muitos municípios. O Sicoob coleciona *cases* de sucesso e com seu *marketplace* a dedicação foi a mesma. A plataforma Shopcoopera.com.br permite que qualquer pessoa se cadastre e realize compras de diversos parceiros e principalmente de cooperados Pessoa Jurídica. Dentro do ambiente, os participantes, se cooperados, podem comprar com pontos Coopera, gerados pelo programa de fidelidade da instituição. Para dar força ao comércio local, o Coopera tem em seu *site* um *banner* fixo que direciona os participantes a produtos de cooperados PJ, além de criar o selo Cooperado Sicoob, para enfatizar produtos e produções locais.

Ainda com foco no Sicoob, as cooperativas têm a oportunidade de credenciar OSCs, organizações da sociedade civil, instituições sem fins lucrativos. Neste item, os participantes das plataformas podem doar seus pontos do programa de fidelidade para organizações cadastradas pelas cooperativas singulares do sistema. Essa iniciativa reforça o papel do cooperativismo para com a sociedade.

Já a Emater criou o ambiente digital Édocampo em 2023. A plataforma tem a iniciativa de anunciar os produtos de produtores rurais, ou com origem artesanal, vindos da agricultura familiar. Nesta proposta, são comercializados queijos, cafés, cachaça, doces diversos, artesanato, entre outros produtos, somando mais de 600 diferentes itens, que apoiam pequenos produtos a terem maior renda, além de movimentar produções locais.

O *markeplace* da Emater reforçou seu compromisso com os produtores rurais em 2024, firmando um acordo com a Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe (Emdagro), onde a agricultura familiar de Sergipe terá espaço na plataforma criada pelo grupo mineiro, como destaca o presidente da Emater-MG, Otávio Mais:

> A parceria vai fortalecer os produtores rurais de Sergipe, acessando diretamente o consumidor final. Vai valorizar toda a história, a cultura e agregar valor aos produtos da agricultura familiar, das cooperativas, das entidades produtoras rurais do Sergipe (AGENCIAMINAS).

Para diferenciar a atuação das cooperativas e seus *marketplaces* da atuação das demais instituições financeiras convencionais, precisamos levar em conta que o *marketplace* não é um produto ou serviço da carteira dos bancos para serem oferecidos aos seus clientes Pessoa Jurídica. Ficou a cargo do Sicoob e do Sicredi inovarem no portfólio e proporcionar uma solução digital aos associados que, a partir dali, terão chances competitivas em relação a outros *players* do mesmo segmento.

Ter a oportunidade de oferecer digitalização aos seus associados reforça o papel das cooperativas com a sociedade e, principalmente, com pequenos negócios. Starling (2018) mostra a importância do trabalho de digitalização com pequenos negócios, que simbolizam 99% das empresas do País e são responsáveis por pelo menos 52% dos empregos. Essa atuação demonstra o potencial de crescimento que esses associados podem ter se tiverem a oportunidade de expandir suas vendas para fora de sua região, isso porque o Brasil ocupa um dos principais mercados consumidores em *marketplaces*. Segundo a CNN Business, em 2022 as plataformas internacionais geraram mais de R$ 2 bilhões em faturamento advindo de aluguel de galpões e armazéns para distribuição de produtos importados no País.

Considerando esse potencial, algumas estratégias são importantes para as cooperativas, como a prospecção de associados. É muito comum que lojistas de pequeno e médio porte busquem *marketplaces* par alavancar suas vendas, e esse é, não de forma geral, um público muito presente no cooperativismo de crédito. Essa estratégia de prospecção é importante para que as cooperativas ganhem espaço gerando competitividade para sua base de associados proporcionando a digitalização de negócios.

Digitalização. Essa iniciativa deve estar no radar das cooperativas para com seus cooperados, principalmente em se tratando de produtores rurais, público com produção familiar que, muitas vezes, pode não ter a prática de *e-commerce* em sua rotina no comércio.

Para exemplificar o papel do cooperativismo de crédito no Brasil, o Sistema Ocergs (OCB) descreve:

> As cooperativas de crédito promovem o desenvolvimento econômico local e oferecem condições mais vantajosas, como taxas de juros menores e prazos flexíveis, além de investir em programas de educação financeira para seus membros. Com um papel fundamental na inclusão financeira, as cooperativas de crédito contribuem para o crescimento de negócios locais, geram empregos e promovem a sustentabilidade, o que as torna mais resilientes em tempos de crise (OCERGS, 2024).

Esses argumentos reforçam a importância do cooperativismo entrar cada vez mais firme no comércio local, com lojistas, pequenos produtores e produtos de agricultura familiar, porque essa estratégia vai ao encontro dos valores e princípios da cooperação. Investimentos feitos para cooperados farão com que não somente a realidade financeira deles mude, mas, também, o desenvolvimento local que pode ser alcançado quando os lojistas da região são conhecidos nacionalmente pelos seus produtos.

Como apoio às cooperativas para trabalho com o comércio local, estão as abordagens de Indicações Geográficas Brasileiras (IGBs), que marcações geográficas no Brasil que caracterizam determinas regiões como especialistas na produção de determinados produtos (SEBRAE, 2014). São divididas em Indicações de Procedência, que é essa valorização da produção local especializada, e Denominação de Origem, que agrega valor às produções que, além da produção especializada, tenham origem nessas regiões.

Dentre as 38 regiões, encontram-se produções de café, como no Cerrado Mineiro, ou na região de Alta Mogiana; vinhos, como nas regiões do Sul; Artesanato, como em São João Del Rei/MG; queijos, calçados, cacau e doces, entre muitos outros que, muito provavelmente, não sejam interesse de atuação de grandes *players* do mercado como Magazine Luiza, Mercado Livre e Amazon, mas que são de total interesse das cooperativas que já atuam fortemente com soluções financeiras nessas regiões, com financiamento de negócios, produções e agricultura. A oportunidade de crescimento do cooperativismo com essa atuação é notável.

4. RESULTADOS

Diferentemente do que as cooperativas de crédito já conheciam em seu portfólio, *marketplaces* não são produtos financeiros, o que pode gerar, até nos associados, uma dificuldade de entrar no *e-commerce* como nova fonte de resultados. Mas o desafio pode trazer grandes benefícios para todas as partes envolvidas.

Falando de resultados para as cooperativas, estas podem colher visibilidade de mercado, incluindo em seu catálogo de produtos e serviços mais uma solução, aumentando relacionamento com o cooperado, confiabilidade, compromisso com o propósito de atender o associado em todas as oportunidades, além de incrementar resultado que, como de praxe, será somado à divisão de sobras, gerando benefícios para os associados da carteira como um todo, sejam Pessoa Jurídica ou Física. Esses resultados serão importantes inclusive para crescimento da cooperativa enquanto instituição financeira.

Para os cooperados consumidores, ou seja, aqueles que utilizam as plataformas de *marketplace* para realizar compras e resgate de pontos de programa de fidelidade, há a oportunidade de oferecer produtos de outros cooperados (PJ), que assim como eles acreditam no propósito do cooperativismo, essência negocial da instituição. Esse movimento leva a uma conscientização de que todos têm um papel importante no desenvolvimento da economia local, gerando um ciclo virtuoso de consumo, onde a cooperativa gera pontos de seu programa de fidelidade, que serão trocados por produtos de cooperados Pessoa Jurídica, que irão gerar resultado para ambos e que, compondo resultado para as cooperativas, serão revertidos na comunidade, movimentando ainda mais a região, como conceituado pelo *site* https://www.somos.coop.br/movimento-somoscoop.

Por fim, os resultados para os cooperados Pessoa Jurídica, cadastrados em *marketplaces* cooperativistas, podem ser bastante significativos. Para que a prática seja rentável para todas as partes, os *marketplaces* aplicam taxas de comissionamento sobre o volume de vendas, faturamento, *sellers* e lojistas da plataforma. Essas taxas podem variar entre 10% e acima de 19%. Exemplo de práticas de mercado são a Shopee, com taxas de 14%, Magazine Luiza, com 16%; e Amazon, com média de 15% etc. Analisando o cenário das cooperativas, que têm como propósito trabalhar taxas menores e mais vantajosas aos associados, faz sentido que sejam praticados comissionamentos menores, dessa forma retendo o menor valor possível das vendas dos cooperados, tornando os *marketplaces* do cooperativismo mais rentáveis para os cooperados que querem expor seus produtos na plataforma e, logo, proporcionando bons resultados no faturamento. As taxas das instituições exemplo para este estudo não estão públicas, mas podem ser esclarecidas entrando em contato com as

cooperativas do Sicoob para o Shopcoopera, com o Sicredi para o Shopping Sicredi e com a Associação Emater para o *marketplace* Édocampo.

Nota-se que as possibilidades de resultado alcançam todas as esferas de relacionamento com as cooperativas, fortalecendo o ciclo virtuoso conforme exemplificado e esclarecido pelo portal SOMOS COOP.

5. CONCLUSÃO

A proposta deste estudo foi provocar reflexão sobre o papel que o cooperativismo pode exercer nos negócios locais, proporcionando força, aumento de faturamento, distribuição de produtos regionais e apoio e incentivo à agricultura familiar.

O cooperativismo e seus valores precisam estar mais presentes na cena comercial, principalmente em instituições de apoio ao comércio como o Sebrae, que já oferece palestras sobre *e-commerce* para lojistas, como oportunidades para o negócio.

Ver a associação a essas instituições como apenas bancos ou fornecedores de produtos e serviços diminui o potencial e valores do cooperativismo, que está presente na produção local há décadas no Brasil. Espera-se que este tema alcance e sensibilize as cooperativas a fornecerem essa solução digital para seus cooperados Pessoa Jurídica e que acompanhe o crescimento de seus cooperados, propagando essa boa prática para as demais instituições.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. **Previsão de vendas no *e-commerce* para os próximos 5 anos**. São Paulo. S/D. Disponível em: https://dados.abcomm.org/previsao-de-vendas-online. Acesso em 20 Fev. 2025.

AMAZON. O **Início da expansão do varejo da Amazon.com.br celebra 5 anos:** veja 5 curiosidades sobre a operação no Brasil. 23 de janeiro de 2024. Disponível em: https://www.aboutamazon.com.br/noticias/loja/o-inicio-da-expansao-do-varejo-da-amazon-com-br-celebra-5-anos-veja-5-curiosidades-sobre-a-operacao-no-brasil#:~:text=O%20Amazon%20V%C3%ADdeo%20j%C3%A1%20existia,mesma%20assinatura%20como%20Prime%20Video. Acesso em 20 Fev. 2025.

DONNABELLA, H. **O crescimento do comércio eletrônico e as tendências para 2021.** Canaltech, 2021.

ECOMMERCE BRASIL. ***E-commerces* se destacam entre os 100 *sites* mais acessados do Brasil.** Ecommerce Brasil, 31 mar. 2021. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerces-sites-mais-acessados-brasil. Acesso em 20 Fev. 2025.

ETYALAB. 8 ***Differences between an e-commerce and marketplace.*** Panama City. S/D. Disponível em: https://www.etyalab.com/en/8-differences-between-an-ecommerce-and-marketplace-which-is-better-for-you/#:~:text=The%20main%20difference%20is%20that,process%20for%20the%20end%20customer. Acesso em 20 Fev. 2025.

FERREIRA JUNIOR, A. B.; RIEPING, M. **iTrends:** uma análise de tendências e mercados. Curitiba: InterSaberes, 2014.

GIESBRECHT, Hulda Oliveira. DE MINAS, Raquel Beatriz Almeida; GONÇALVES, Marcos Fabrício Welge; e SCHWANKE, Fernando Henrique. Brasília: SEBRAE, INPI, 2014.

MAGIS5, **Comissão em *marketplace*:** custos para vender nos grandes sites. s/d, https://magis5.com.br/comissao-em-marketplace-quanto-custa-vender/. Acesso em 20 Fev. 2025.

MELO, Évyla Michaely Dias Clemente Barbosa de, and Ellen Gianni Gomes de Oliveira SOUZA. ***E-commerce:*** os avanços do comércio no mundo globalizado. (2019). Disponível em: http://repositorio.asces.edu.br/handle/123456789/2523. Acesso em 20 Fev. 2025.

MENDONÇA, H. G. de. (2016). *E-Commerce*. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, 4(2), 240–251. https://doi.org/10.5585/iptec.v4i2.68. Acesso em 20 Fev. 2025.

SICREDI, 2022. **Sicredi amplia oferta de soluções para associados com novo *marketplace.***

Disponível em: https://www.sicredi.com.br/site/sobre-nos/noticias/institucional/sicredi-novo-marketplace/. Acesso em 20 Fev. 2025.

SISTEMA OCERGS. **O papel do Cooperativismo de Crédito no Brasil.** 2024. Disponível em: https://somoscooperativismo-rs.coop.br/noticias/o-papel-do-cooperativismo-de-credito-no-brasil#:~:text=No%20Brasil%2C%20por%20exemplo%2C%20as,no%20Brasil%20quanto%20no%20mundo. Acesso em 20 Fev. 2025.

SOMOS COOP. **O Ciclo Virtuoso do Cooperativismo,** s/d. Disponível em: https://www.somos.coop.br/movimento-somoscoop. Acesso em 20 Fev. 2025.

STARLING, Ana P. ***Marktplace* e os pequenos negócios:** Pesquisa aplicada ao ambiente do ELO7. 2018. p.26. Trabalho de conclusão de curso - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12303/1/51500841.pdf. Acesso em 20 Fev. 2025.

STEFANO, N.; ZATTAR, I. C**. *E-commerce:*** conceitos, implementação e gestão. Curitiba: InterSaberes, 2016.

OLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP -

EIXO 3

GOVERNANÇA AMBIDESTRA E GESTÃO

Reflexões sobre a importância de uma gestão moderna e equilibrada, que promova inovação e, ao mesmo tempo, preserve os princípios cooperativistas.

EIXO 3

1º LUGAR



FRAMEWORK DE MATURIDADE ESG: UM MODELO PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO

GISLANE NAPOLIANE FERNANDES BARROS
EDUARDO DAMIÃO
UBIRATÃ TORTATO
THALES MATHEUS SOUZA REIS

FRAMEWORK DE MATURIDADE ESG: UM MODELO PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Gislane Napoliane Fernandes Barros, Eduardo Damião,
Ubiratã Tortato e Thales Matheus Souza Reis

RESUMO

A governança das cooperativas de crédito desempenha um papel central na adoção de práticas ESG, equilibrando inovação e conformidade regulatória. No entanto, a ausência de um modelo estruturado para mensurar a maturidade ESG no setor dificulta a padronização das práticas e a avaliação do desempenho. Este estudo propõe um *framework* de maturidade ESG baseado no modelo *Capability Maturity Model Integration* (CMMI), permitindo classificar e comparar o nível de evolução das cooperativas de crédito em relação à sustentabilidade. A pesquisa adota uma abordagem metodológica estruturada, que combina análise de conteúdo, revisão sistemática da literatura (PRISMA) e painel de especialistas (questionários e entrevistas) para validação do modelo proposto. A identificação dos critérios ESG foi realizada a partir de padrões reconhecidos, como *Carbon Disclosure Project (CDP), RepRisk, Refinitiv, S&P Global, Morgan Stanley Capital International (MSCI), Sustainalytics e Fitch Ratings,* além de diretrizes do *Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* e ABNT PR 2030. O resultado é um modelo de maturidade ESG que considera os atributos específicos da governança das cooperativas de crédito, estruturando a evolução da gestão ESG no setor. Além disso, o modelo fornece uma ferramenta prática para comparabilidade entre instituições, maior transparência e aprimoramento contínuo das práticas sustentáveis. O estudo contribui diretamente para a agenda ESG no cooperativismo financeiro, possibilitando melhor alinhamento estratégico às exigências regulatórias, competitividade sustentável e impacto positivo no desenvolvimento socioeconômico das comunidades atendidas.

Palavras-chave: governança ambidestra; ESG; cooperativas de crédito; maturidade ESG; CMMI.

ABSTRACT

The governance of credit cooperatives plays a central role in adopting ESG practices, balancing innovation with regulatory compliance. However, the lack of a structured model to measure ESG maturity in the sector hampers the standardization of practices and the assessment of performance. This study proposes an ESG maturity framework

based on the Capability Maturity Model Integration (CMMI), enabling the classification and comparison of credit cooperatives' sustainability evolution. The research follows a rigorous and structured methodological approach, combining content analysis, a systematic literature review (PRISMA), and expert validation through questionnaires and interviews. The identification of ESG criteria is based on established standards such as the Carbon Disclosure Project (CDP), RepRisk, Refinitiv, S&P Global, Morgan Stanley Capital International (MSCI), Sustainalytics, and Fitch Ratings, alongside guidelines from the Global Reporting Initiative (GRI), the Sustainability Accounting Standards Board (SASB), and ABNT PR 2030. The result is an ESG maturity model that incorporates the specific attributes of credit cooperative governance, structuring the evolution of ESG management in the sector. Furthermore, the model serves as a practical tool for institutional comparability, enhanced transparency, and the continuous improvement of sustainable practices. This study makes a direct contribution to the ESG agenda in financial cooperativism, fostering better strategic alignment with regulatory requirements, promoting sustainable competitiveness, and generating a positive socio-economic impact on the communities served.

Keywords: *ambidextrous governance; ESG; credit cooperatives; ESG maturity; CMMI.*

1. INTRODUÇÃO

A ambidestria organizacional refere-se à capacidade das organizações de conciliar eficiência operacional e inovação, permitindo tanto mudanças incrementais quanto inovações disruptivas de forma equilibrada. Essa dinâmica ocorre por meio da coexistência de estruturas, processos e culturas contrastantes dentro da mesma organização (Tushman; O'Reilly, 1996). De acordo com Tushman e O'Reilly (2004), essa abordagem combina dois modelos de negócios simultâneos: um voltado para otimizar capacidades existentes e garantir estabilidade (*exploitation*) e outro focado em explorar novas oportunidades e impulsionar crescimento (*exploration*).

No cooperativismo financeiro, a governança ambidestra é essencial para equilibrar rigidez regulatória e sustentabilidade do modelo de negócio, garantindo alinhamento com princípios e valores universais. Enquanto a governança exploratória (*exploration governance*) impulsiona novas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), permitindo adaptação às demandas do mercado e às expectativas dos *stakeholders*, a governança conservadora (*exploitation governance*) assegura conformidade com as normativas dos reguladores, garantindo solidez e credibilidade ao setor.

A pesquisa de Nidumolu *et al.* (2009) evidencia que a sustentabilidade pode ser uma fonte significativa de inovação organizacional e tecnológica, proporcionando ganhos financeiros tanto pela redução de custos quanto pela geração de novas receitas por meio de produtos sustentáveis. Para que as empresas assegurem sua longevidade, é fundamental antecipar riscos e incertezas, especialmente aqueles levantados pelos *stakeholders* (Ferreira, 2005).

Viana (2016) aponta que, apesar de seus princípios alinhados à sustentabilidade, as cooperativas ainda replicam práticas de bancos tradicionais, sem explorar plenamente seu potencial diferencial no desenvolvimento sustentável das comunidades. Meinen e Port (2014) destacam que recursos limitados e a falta de *frameworks* adaptados às especificidades operacionais dificultam a elaboração de relatórios ESG eficientes no setor cooperativo.

Para superar esses desafios, a literatura propõe modelos de maturidade como ferramentas estruturantes para avaliar o progresso e a consolidação das práticas ESG. De acordo com Maier *et al.* (2012b), esses modelos oferecem uma estrutura lógica e sequencial, permitindo identificar lacunas, priorizar ações e alcançar níveis mais avançados de desempenho organizacional. Prado (2023) complementa que a implementação de modelos de maturidade fortalece a gestão de riscos, promove maior transparência e aprimora a confiança dos *stakeholders*.

Diante desse cenário, este estudo delimita sua análise às cooperativas de crédito, considerando sua relevância no desenvolvimento socioeconômico local e as particularidades de seu modelo organizacional, fundamentado em princípios cooperativistas. Cepinskis *et al.* (2014) destacam que instituições financeiras de menor porte, como as cooperativas, são frequentemente negligenciadas em pesquisas, apesar de seu papel essencial nas comunidades em que atuam. A estrutura do trabalho está organizada da seguinte forma: o Capítulo 1 apresenta a introdução do estudo; o Capítulo 2 descreve os procedimentos metodológicos adotados; o Capítulo 3 reúne a revisão da literatura, abordando os conceitos de ESG, ambidestria organizacional e modelos de maturidade; o Capítulo 4 analisa os resultados à luz do referencial teórico; e, por fim, o Capítulo 5 apresenta as considerações finais, destacando as contribuições do estudo e propondo direções para pesquisas futuras.

2. METODOLOGIA

Este estudo é norteado pelo problema: **quais critérios ambientais, sociais e de governança contribuem para avaliar o grau de maturidade ESG em cooperativas de crédito?**

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para garantir que a pesquisa seja realizada de acordo com os padrões estabelecidos pelo método científico. Para Gil (2002), a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para descobrir a resposta para o problema formulado.

2.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada uma análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), essa abordagem consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, não se tratando de um instrumento, mas de um leque de instrumentos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. Para definição dos documentos a serem analisados, tomou-se como base o estudo "*Rate the Raters* 2023", que destaca as principais organizações de *Rating* ESG, classificadas com base na percepção de empresas e líderes globais e na confiança da metodologia utilizada por essas organizações.

Esta busca resultou na definição das seguintes organizações, cuja avaliação estava entre as 10 mais bem avaliadas e as informações públicas são acessíveis para consulta: Carbon Disclosure Project (CDP), RepRisk, Refinitiv, S&P Global, Morgan Stanley Capital International (MSCI), Sustainalytics e Fitch Ratings. Para trazer

mais robustez à pesquisa, foi também incluído o caderno *"Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services"* do *Global Reporting Initiative* (GRI), e o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), por ser o padrão estabelecido pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para empresas de capital aberto no Brasil, evidenciando a relevância desses indicadores no contexto das instituições financeiras atuantes no País, alinhados às regulamentações pertinentes no setor. Por fim, foram incluídos os indicadores da ABNT PR 2030, por oferecerem diretrizes adaptadas à realidade brasileira, amplamente utilizadas pelas empresas na estruturação da Jornada ESG no contexto nacional. A análise de elegibilidade e unificação de indicadores seguiu os seguintes critérios:

- Critério de exclusão: não possuem relação direta com a realidade das cooperativas de crédito. Exemplo: maus-tratos a animais, por não se enquadrar no escopo das operações e responsabilidades dessas instituições;

- Critério de unificação: conceitos semelhantes foram consolidados para evitar redundâncias e garantir maior precisão na análise. Exemplo: mudanças climáticas e estratégia climática foram agrupadas por tratarem de aspectos similares.

Os critérios considerados de relevância para cooperativas de crédito e unificados foram para a próxima etapa.

2.2 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL)

A revisão sistemática da literatura (RSL) foi conduzida com base na metodologia PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), garantindo rigor científico, reprodutibilidade e confiabilidade dos achados. A aplicação desse método reduz vieses, assegura a transparência do processo e melhora a qualidade da análise (Becheikh et al., 2006). A revisão sistemática foi conduzida na base Scopus, destacada por sua ampla cobertura em Administração e Ciências Sociais. Scopus indexa mais periódicos nessa área do que o *Web of Science* (Burnham, 2006) e abrange cerca de 20% mais conteúdo em citações, incluindo publicações de países em que inglês não é a língua oficial ou predominante (Falagas *et al.*, 2008; Singh, Singh e Karmakar, 2021).

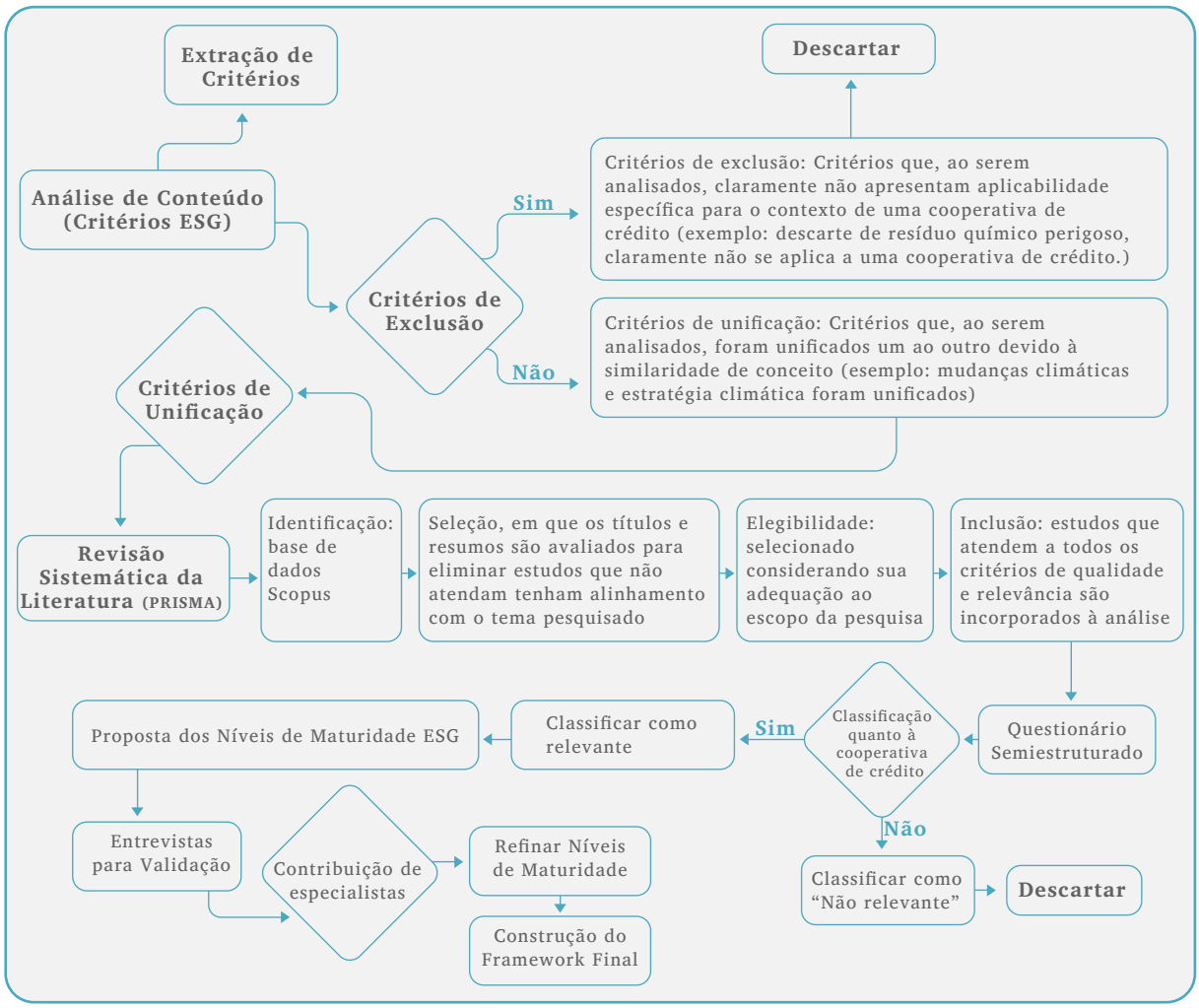
2.3 PAINEL DE ESPECIALISTAS – QUESTIONÁRIO

O painel de especialistas contou com seis profissionais experientes em ESG e cooperativismo de crédito, incluindo gestores de cooperativas com estratégia pública estruturada, materialidade definida e relatório de sustentabilidade publicado. A

seleção exigia no mínimo três anos de experiência, garantindo *expertise* no tema. Com base na análise dos critérios adotados no mercado e na literatura especializada, as respostas foram obtidas por meio de um questionário semiestruturado. Segundo Gil (2002), esse instrumento permite coletar dados de forma estruturada, traduzindo os objetivos da pesquisa em questões bem formuladas.

2.4 PAINEL DE ESPECIALISTAS – ENTREVISTAS

Segundo Gil (2002), a entrevista é uma técnica flexível de coleta de dados, podendo ser parcialmente estruturada, quando conduzida por tópicos explorados ao longo da conversa, ou totalmente estruturada, quando segue um roteiro fixo de perguntas. Para análise deste artigo, foram coletadas contribuições dos seis especialistas por meio de entrevistas semiestruturadas, orientadas pelas categorias de análise ambiental, social e governança, além dos critérios avaliativos definidos. Os especialistas contribuíram com melhorias na estrutura dos níveis de maturidade e no detalhamento das práticas, assegurando que cada estágio refletisse com maior precisão a realidade das cooperativas de crédito e suas necessidades evolutivas. A metodologia completa utilizada é descrita no *framework* abaixo, com etapas que buscaram o rigor acadêmico nos resultados desta pesquisa.



3. DESENVOLVIMENTO

O acrônimo ESG foi cunhado pela primeira vez no relatório *Who Cares Wins* da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2004, como parte de uma iniciativa para avaliar os fatores que afetam as análises financeiras. O documento ressalta a importância da incorporação desses critérios ESG às estratégias empresariais, mas, também, evidencia desafios estruturais, como a falta de padrões claros e metodologias robustas, que limitam sua implementação (*Who Cares Wins,* 2004).

O crescente interesse dos investidores por práticas ESG é evidenciado pelo aumento dos signatários dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI) que, em 2024, já contava com mais de 4.827 investidores de 129 países, representando um total de US$ 128,4 trilhões em ativos, com princípios que buscam compreender as implicações ESG nos investimentos e estimular a integração de práticas na tomada de decisão financeira (PRI, 2025).

Morioka e Carvalho (2021) defendem que a integração da sustentabilidade à estratégia de negócios exige mecanismos precisos de medição, capazes de avaliar os impactos econômico, ambiental e social das iniciativas. Entretanto, a falta de padronização nos critérios ESG constitui um desafio amplamente discutido na literatura. Segundo Widyawati (2020), a ausência de convergência metodológica entre as agências de classificação ESG resulta em inconsistências nas avaliações atribuídas a uma mesma organização, comprometendo a clareza das informações e dificultando comparações setoriais.

Brown *et al.* (2009) reforçam essa análise ao destacar que, mesmo com diretrizes consolidadas, como as do *Global Reporting Initiative* (GRI), a falta de uniformidade na aplicação dos indicadores prejudica a transparência e a efetividade dos relatórios de sustentabilidade. Pompella e Constantino (2023) argumentam que, por abranger uma ampla gama de conceitos e componentes de diferentes áreas do conhecimento, o ESG ainda carece de definições padronizadas e critérios de avaliação uniformes na literatura acadêmica.

Para avaliar a aderência a esses critérios, surgiram diversas metodologias e métricas ESG de empresas que classificam as corporações, servindo como referência para reputação e atração de investimentos (Yoshida *et al.*, 2021). No entanto, a pesquisa "*Rate the Raters* 2023" aponta que, apesar da ampla utilização dos *ratings* ESG, a confiança nas avaliações é moderada, devido à falta de transparência e às inconsistências metodológicas. Smith *et al.* (2022) indicam que investidores tendem a alocar recursos em empresas com melhores classificações ESG, pois associam esse indicador a maior comprometimento com a sustentabilidade e resiliência a riscos

futuros. Entretanto, a falta de padronização nas avaliações compromete sua eficácia, reforçando a necessidade de aprimoramento das metodologias para garantir que os *ratings* representem com precisão a *performance* sustentável das empresas.

Além disso, Heinkel *et al.* (2001) destacam que a divergência entre métricas ESG dificulta a avaliação precisa do desempenho das empresas, reduzindo os incentivos para melhorias e gerando sinais contraditórios ao mercado. Nesse cenário, a medição de práticas ESG sólidas e alinhadas às realidades locais torna-se essencial, especialmente em setores com forte compromisso com princípios sustentáveis, como o cooperativismo de crédito.

Atualmente, diversas organizações oferecem serviços de avaliação ESG, utilizando centenas de indicadores e metodologias próprias. Segundo Lee, Eccles e Stroehle (2020), não há uma definição universalmente aceita de métricas ESG, resultando em um cenário no qual cada instituição desenvolve sua própria metodologia e conjunto de indicadores. A pesquisa de Berg *et al.* (2019) reforça que as classificações ESG têm impacto crescente nas decisões de investimento, influenciando preços de ativos e políticas corporativas. No entanto, estudos como os de Chatterji *et al.* (2016) evidenciam que as classificações ESG de diferentes fornecedores divergem substancialmente, reforçando a necessidade de um modelo mais estruturado e confiável para avaliar a maturidade ESG das empresas.

3.1 ESG E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A adoção de práticas ESG nas cooperativas de crédito está alinhada aos princípios do cooperativismo, como economia solidária, cooperação interna e impacto social positivo (PwC, 2022). Além de reforçar esses valores, atende às crescentes demandas por transparência e sustentabilidade no mercado financeiro. As cooperativas promovem inclusão e educação financeira, gerando um ciclo virtuoso ao manter o capital circulando localmente, impulsionando a prosperidade nas comunidades onde atuam (OCB, 2023).

Com presença em mais da metade dos municípios do País e sendo a única instituição financeira em 368 deles, as cooperativas de crédito desempenham um papel essencial na redução das desigualdades financeiras (OCB, 2023). Pinho (2000) destaca sua importância na promoção da educação, equidade de gênero e desenvolvimento sustentável, enquanto Meinen e Port (2014) reforçam que a sustentabilidade econômica, social e ambiental é fundamental para sua longevidade. A expansão do setor, com uma carteira de crédito superior a R$388 bilhões em 2023, fortalece sua influência no Sistema Financeiro Nacional (SFN) (OCB, 2023). Nesse contexto, a governança ambidestra é essencial, pois permite que as cooperativas equilibrem

inovação e conformidade regulatória, garantindo resiliência e competitividade. Enquanto a governança exploratória impulsiona a adoção de novas práticas ESG, a governança conservadora assegura conformidade com normativas do Banco Central do Brasil e padrões como GRI e SASB, criando um modelo de gestão que favorece a sustentabilidade a longo prazo.

Cooperativas que gerenciam ativamente os riscos ESG apresentam menor probabilidade de insolvência, reduzindo vulnerabilidades financeiras e ampliando sua resiliência organizacional (Pozo e Plaza, 2023). A integração efetiva das diretrizes ESG exige um modelo estruturado, permitindo comparabilidade entre cooperativas e transparência na gestão socioambiental. Segundo o Sistema Organização das Cooperativas do Estado Paraná (Ocepar), a participação ativa das cooperativas em suas comunidades e sua governança democrática contribuem diretamente para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), da ONU, reforçando seu papel na transformação econômica e social. Assim, este estudo propõe um modelo de avaliação da maturidade ESG em cooperativas de crédito, oferecendo um instrumento prático para padronização das práticas ESG, maior transparência e fortalecimento do diálogo sobre impactos ambientais, sociais e de governança.

3.2 MODELO DE MATURIDADE

Os modelos de melhoria fornecem uma estrutura para avaliar o estágio atual de uma organização e definir diretrizes para aprimoramento contínuo, permitindo maior eficiência e sofisticação nos processos (Maier et al., 2012a). Como ferramenta de avaliação, um modelo de maturidade possibilita classificar e comparar o desempenho organizacional, fornecendo uma base clara para a evolução dos processos (Klimko, 2001). Além de identificar lacunas operacionais, sua aplicação fortalece a cultura organizacional, impulsionando inovação e sustentabilidade (Kohlegger et al., 2009).

Na governança ambidestra, modelos de maturidade são fundamentais para equilibrar exploração e estabilidade, permitindo que as organizações adotem inovações sustentáveis sem comprometer a conformidade regulatória. Um dos modelos mais difundidos é o *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) que, em cinco etapas, oferece sequências de melhoria, além de uma base para avaliar a maturidade da implementação de projetos e processos organizacionais (Estampe et al., 2013).

Como descrito por Maier *et al.* (2012), a transição de uma organização de um estágio inicial para níveis mais avançados de maturidade envolve não apenas a otimização dos processos, mas, também, a construção de uma cultura voltada à inovação e à sustentabilidade. Cada nível reflete o grau de formalização e controle

organizacional, sendo o estágio inicial caracterizado por práticas rudimentares e o estágio otimizado centrado na melhoria contínua e inovação (Kohlegger et al., 2009). De acordo com Becker *et al.* (2010), o modelo de maturidade CMMI domina a produção acadêmica sobre o tema, representando 82% dos estudos analisados. Além disso, sua implementação agiliza e aprimora os esforços de melhoria em qualquer estágio da adoção do modelo (CMMI, 2024), tornando-se uma abordagem estratégica para cooperativas que buscam equilibrar governança exploratória e conservadora no avanço da maturidade ESG.

Quadro 1 – Níveis de Maturidade segundo o CMMI

NÍVEL DE MATURIDADE 0	NÍVEL DE MATURIDADE 1	NÍVEL DE MATURIDADE 2	NÍVEL DE MATURIDADE 3	NÍVEL DE MATURIDADE 4	NÍVEL DE MATURIDADE 5
Incompleto	Inicial	Gerenciado	Definido	Gerenciado quantitativamente	Otimizado
O trabalho pode ou não ser concluído.	O trabalho é concluído, mas frequen-temente atra-sa e ultrapas-sa o orça-mento.	Os projetos são planejados, executados, medidos e controlados.	Padrões de toda a organização fornecem orientação em projetos, programas e *portfólios*.	A organização é orientada por dados com ob-jetivos quantita-tivos de melho-ria de desempe-nho que são previsíveis e alinhados para atender às necessidades de *stakeholders* internos e ex-ternos.	A organização é focada em melhoria contínua e é construída para girar e responder às oportunidades e às mudanças. A estabilidade da organização fornece uma plataforma para agilidade e inovação.

Fonte: *Capability Maturity Model Integration* (CMMI, 2024)

A aplicação do modelo CMMI na construção do *framework* de maturidade ESG para cooperativas de crédito permite estruturar os critérios analisados em níveis progressivos, evidenciando a evolução das práticas ESG no setor. Este estudo de maturidade permite evidenciar não apenas o estágio atual das cooperativas em relação à maturidade ESG, mas, também, as lacunas que precisam ser endereçadas para que avancem níveis.

4. RESULTADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa, considerando a definição de ESG do relatório *Who Cares Wins* (2004), documento pioneiro na consolidação do conceito.

4.1 CRITÉRIOS DE MERCADO PARA MENSURAÇÃO DE ESG

A análise identificou um total de 136 critérios de ESG, distribuídos em três dimensões, sendo:

Quadro 2 – Critérios de Mercado para Mensuração de ESG

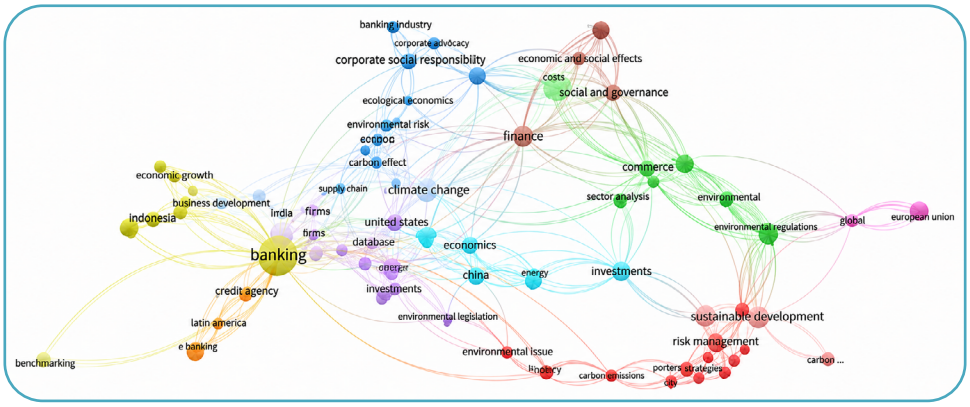
AMBIENTAL	SOCIAL	GOVERNANÇA
Inclui práticas relacionadas ao uso sustentável dos recursos naturais e à minimização dos impac-tos climáticos e na biodiversidade. 51 critérios identificados.	Abrange as práticas organizacionais voltadas à sociedade, considerando direitos humanos, impacto comunitário, relações de trabalho, diversidade e inclusão. Os 45 critérios foram agrupados em categorias como capital humano, comunidades, direitos humanos, inclusão financeira, finanças sociais, saúde e segurança, e relação com clientes (cooperados, no caso das cooperativas).	Refere-se à estrutura de gestão, conformidade regulatória e ética corporativa. Os 40 critérios foram organizados em temas como auditoria, cadeia de suprimentos, *compliance*, desempenho econômico, engajamento com *stakeholders*, gestão de riscos, materialidade, propriedade e controle, produto responsável, segurança e privacidade de dados, além de relatórios ESG.

Fonte: *Who Cares Wins* (2004)

4.2 ANÁLISE DA LITERATURA CIENTÍFICA DA APLICAÇÃO TEÓRICA DOS CRITÉRIOS ADOTADOS POR INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS PARA A MENSURAÇÃO DA MATURIDADE ESG

Seguindo as etapas definidas pelo modelo PRISMA, inicialmente foram identificados 270 registros de artigos científicos ou publicações em livros na base de dados Scopus. Na fase de triagem, os 270 registros foram avaliados quanto à sua relação com o objetivo da pesquisa. Após análise, quanto à sua elegibilidade para o escopo, 88 registros foram excluídos por não apresentarem relação dos critérios com instituições financeiras. Uma análise de ocorrência de palavras-chave mostrou as conexões entre termos relacionados à ESG, sustentabilidade e setor bancário, organizados em *clusters* temáticos. *Climate change* e *banking* são os nós centrais, conectando-se a temas como *corporate social responsibility*, *risk management* e *sustainable development*, indicando a interdependência entre questões ambientais e o setor financeiro. A análise revela tendências como a influência dos riscos climáticos nas decisões de investimento e a relação entre regulamentação ambiental e gestão financeira.

Figura 2 – Palavras-chave Co-ocorrência das Publicações Encontradas



Fonte: elaborado no VOSviewer com base nos documentos da pesquisa

4.3 AVALIAÇÃO COM ESPECIALISTAS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO À RELEVÂNCIA DOS CRITÉRIOS, CONSIDERANDO OS ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

A análise indicou elevado grau de concordância, com 87% para critérios ambientais, 96% para critérios sociais e 100% para critérios de governança. Com base nessa avaliação, foram sugeridos ajustes para aprimorar a precisão conceitual do modelo.

Nos critérios ambientais, os especialistas recomendaram a unificação de "Ecoeficiência" e "Gestão de Resíduos", considerando a complementaridade desses temas no contexto das cooperativas de crédito.

Nos critérios sociais, sugeriu-se a fusão de "Saúde e Segurança" com "Capital Humano" e a inclusão de "Diversidade" dentro de "Direitos Humanos", garantindo maior clareza conceitual. O item "Conformidade Social com Leis e Regulamentos" foi incorporado ao critério "*Compliance*", no eixo de governança, devido ao seu caráter regulatório.

Nos critérios de governança, todos os itens foram validados (100%) porém, os especialistas sugeriram a reavaliação de "Auditoria" e "Materialidade", considerando que o eixo estava excessivamente extenso. Como contribuição, propôs-se a unificação de "Auditoria" com "Gestão de Riscos" e "Materialidade" com "Relato ESG", a fim de reduzir redundâncias e tornar o modelo mais objetivo e aplicável.

Quadro 3 – Critérios para Maturidade em Cooperativas de Crédito Após Primeira Análise dos Especialistas

AMBIENTAL	SOCIAL	GOVERNANÇA	
- Ecoeficiência - Financiamento - Ambiental - Mudanças Climáticas	- Capital Humano (empregados) - Comunidades - Direitos Humanos - Educação e Inclusão - Financeira - Finanças Sociais - Relação com clientes (cooperados)	- Auditoria (reanálise) - Cadeia de Suprimentos (fornecedores) - *Compliance* - Desempenho econômico - Engajamento dos *stakeholders* - Estrutura de Governança - Gestão de Riscos - Materialidade (reanálise)	- Propriedade e controle - Responsabilidade do produto - Segurança e Privacidade de dados - Relatório ESG

Fonte: elaboração dos autores

Os resultados indicam forte validação dos critérios ESG propostos, com ajustes pontuais para aprimorar clareza e aplicabilidade. As sugestões serão incorporadas na próxima fase da pesquisa, garantindo um modelo mais preciso, alinhado às práticas

do setor e adequado às exigências regulatórias das cooperativas de crédito.

Na próxima fase, os especialistas apresentam uma nova avaliação desses critérios, determinando se devem ser mantidos separadamente ou consolidados, garantindo que o *framework* reflita com precisão a governança das cooperativas de crédito.

4.4 AVALIAÇÃO COM ESPECIALISTAS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DOS NÍVEIS DE MATURIDADE, CONSIDERANDO OS ATRIBUTOS ESPECÍFICOS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Com base nos critérios identificados nas etapas anteriores, foi desenvolvido um modelo inicial de níveis de maturidade ESG, estruturado conforme a escala do CMMI, que classifica a evolução das práticas organizacionais do nível incompleto ao otimizado. Esse modelo preliminar foi submetido à validação dos especialistas, que avaliaram sua aplicabilidade e coerência. Para Torlig *et al.* (2022), o desenvolvimento e a validação de *framework* são importantes no processo de pesquisa e podem intervir na qualidade geral dos resultados. As entrevistas trouxeram contribuições fundamentais para aprimorar a clareza, a estruturação textual e a objetividade do modelo de maturidade ESG. Entre as principais sugestões incorporadas ao *framework*, destacam-se:

Quadro 4 – Principais Melhorias Incorporadas ao Modelo de *Framework*

Padronização do nível "Incompleto":	Estruturação textual aprimorada:	Diferenciação entre os níveis:	Otimização do módulo de governança:	Reorgani-zação das práticas:
ajustado para "Não há implementação consistente de práticas", tornando mais clara e aplicável a todos os critérios.	reformulação da progressão entre os níveis para garantir evolução linear e bem definida das práticas ESG.	inclusão de opinião de segunda parte (SPO), certificações ISO e asseguração de relatórios, tornando as exigências mais claras para cada estágio de maturidade.	"Auditoria" unificado com gestão de riscos e "Materialidade" incorporada ao "Relatório de Sustentabilidade", reduzindo redundâncias e tornando a categorização mais objetiva.	redistribuição e refinamento das atividades em cada nível, garantindo alinhamento com a realidade operacional das cooperativas de crédito.

Fonte: elaboração dos autores

Com as melhorias, o *framework* tornou-se mais claro, objetivo e alinhado à realidade das cooperativas de crédito, garantindo maior aplicabilidade e eficiência na mensuração da maturidade ESG.

Quadro 5 – Framework de Maturidade ESG a Partir das Contribuições dos Especialistas

CRITÉRIOS	INCOMPLETO (0%)	INICIAL (1%-20%)	GERENCIADO (21%-40%)	DEFINIDO (41%-60%)	GERENCIADO QUANTITATIVAMENTE (61-80%)	OTIMIZADO (81%-100%)
Ecoeficiência: foca em quão eficiente e efetivamente uma empresa usa os recursos naturais nas estruturas físicas (sede, agências...) e como ela gerencia os riscos relacionados (Fitch Rating).	Não há implementação consistente de práticas de ecoeficiência. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	As práticas de ecoeficiência são executadas de forma limitada e reativa.	Há um plano estruturado para gestão de ecoeficiência e seus resultados são medidos e monitorados.	Há um plano estruturado para gestão de ecoeficiência padronizado na organização. A ecoeficiência é integrada à estratégia da cooperativa, sendo acompanhada com orientações estruturadas para promover maior eficiência.	Há um plano estruturado para gestão de ecoeficiência padronizado na organização, com metas públicas. A práticas estão alinhadas a padrões reconhecidos (como GRI ou ISO 14001).	Há um plano inovador de ecoeficiência, com metas arrojadas, alinhado a padrões reconhecidos (GRI, ISO 14001). Os projetos são referência no setor, impulsionando mudanças na cadeia de valor.
Financiamento ambiental: produtos e serviços desenvolvidos para abordar questões ambientais, com critérios específicos integrados à concessão de crédito e à gestão de riscos relacionados ao impacto ambiental, alinhados às tendências de sustentabilidade (SASB).	Não há implementação consistente de produtos e serviços que geram impacto ambiental positivo. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os produtos e serviços desenvolvidos para abordar questões ambientais estão em desenvolvimento. A análise de crédito e gestão de riscos atendem à legislação e às regulações de gestão de riscos ambientais.	Os produtos e serviços desenvolvidos para abordar questões ambientais estão formalizados em um framework de finanças sustentáveis. A análise de crédito e gestão de riscos atendem à legislação e às regulações de gestão de riscos ambientais.	Os produtos e serviços do framework de finanças sustentáveis são monitorados e implementados de forma padronizada. A análise de crédito e gestão de riscos integram critérios ambientais robustos, com treinamentos e alinhamento às tendências de sustentabilidade.	Os produtos e serviços do framework de finanças sustentáveis possuem metas públicas e relatórios regulares. A análise de crédito e gestão de riscos seguem critérios sociais robustos, com treinamentos e alinhamento às tendências de sustentabilidade.	O framework de finanças sustentáveis possui metas arrojadas, acima da média de mercado e passou por SPO (opinião de segunda parte), para garantir alinhamento a padrões internacionais de sustentabilidade, sendo referência no setor e influenciando mudanças positivas em toda a cadeia de valor.
Mudanças climáticas: impacto nas perspectivas de uma instituição financeira das emissões de gases de efeito estufa (GEE) ao prestar serviços financeiros (SASB).	Não há implementação consistente de ações para mitigar os efeitos das mudanças climáticas. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Há ações para mitigar efeitos das mudanças climáticas, executadas de forma limitada e reativa.	Há um inventário completo (escopos 1 e 2) com selo bronze GHG Protocol Corporate Standard, com projetos de mitigação das emissões.	Há um inventário completo (escopos 1, 2 e 3, inclui emissões financiadas), com selo prata GHG Protocol Corporate Standard, com projetos de mitigação das emissões.	Há um inventário completo (escopos 1, 2 e 3), com selo ouro do GHG Protocol Corporate Standard, com metas quantitativas públicas definidas para neutralização das emissões de GEE, por escopo, com relatórios regulares da melhoria do desempenho.	Há um inventário completo, com selo ouro do GHG Protocol Corporate Standard, com metas de redução e emissões aprovadas pela Science Based Targets Initiative (SBTi), sendo referência no setor e influenciando mudanças positivas em toda a cadeia de valor.
Capital Humano (empregados): gestão de riscos da escassez de mão de obra qualificada por meio de retenção, recrutamento, desenvolvimento de carreira, treinamentos, relações trabalhistas, liberdade de associação, não discriminação, jornada de trabalho e remuneração (Sustainalytics).	Não há implementação consistente de práticas ou programas voltados ao capital humano. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os programas para gestão do capital humano são executados de forma limitada e reativa, atendendo aos requisitos mínimos da legislação.	Os programas para gestão do capital humano são planejados e formalizados, com monitoramento contínuo e estão integrados às estratégias organizacionais.	Os programas para gestão do capital humano estão integrados às estratégias organizacionais e são planejados, formalizados, e padronizados em todos os níveis, sendo monitorados continuamente.	Os programas para gestão do capital humano estão integrados às estratégias organizacionais e são planejados, formalizados, e padronizados em todos os níveis, com metas quantitativas e qualitativas robustas e monitoramento contínuo com relatórios regulares da melhoria do desempenho.	Os programas para gestão do capital humano são inovadores, reconhecidos por seu impacto transformador. A média dos indicadores como retenção de talentos, horas de treinamento e equidade salarial supera os padrões de mercado, sendo referência no setor, influenciando mudanças positivas em toda a cadeia de valor.

Comunidades: se concentram em como as empresas se envolvem com as comunidades locais por meio do desenvolvimento comunitário e/ou medidas para reduzir impactos negativos nas comunidades locais (Sustainalytics).	Não há implementação consistente de programas de desenvolvimento da comunidade. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os programas de desenvolvimento das comunidades são executados de forma limitada e reativa.	Os programas de desenvolvimento das comunidades são planejados e executados de forma estratégica com base na análise dos impactos locais.	Os programas de desenvolvimento das comunidades são planejados e alinhados à estratégia e com base na análise dos impactos locais, ouvindo e incorporando contribuições formalizadas de fóruns e organizações comunitárias.	Os programas de desenvolvimento das comunidades são estratégicos, baseados na análise de impactos locais, com participação de fóruns e organizações, metas robustas e monitoramento contínuo por meio de relatórios regulares.	Os programas de desenvolvimento das comunidades são inovadores, reconhecidos por seu impacto transformador. A média dos indicadores supera os padrões de mercado, sendo referência no setor, influenciando mudanças positivas em toda a cadeia de valor.
Direitos humanos: foca em como as empresas gerenciam e respeitam os direitos fundamentais. (Sustainalytics).	Não há implementação consistente de programas para a promoção dos direitos Humanos. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os programas para a promoção dos direitos humanos são executados de forma limitada e reativa, atendendo aos requisitos mínimos da legislação.	Os programas para a promoção dos direitos humanos são formalizados, planejados e monitorados. O tema está incorporado em políticas internas alinhadas aos padrões internacionais, como os estabelecidos pela ONU e da Organização Internacional do Trabalho (OIT).	Os programas de direitos humanos são padronizados e aplicados estrategicamente em toda a organização. Treinamentos regulares para públicos internos e externos fortalecem a inclusão e a diversidade, alinhados aos padrões da ONU e da OIT.	Os programas de direitos humanos possuem metas quantitativas robustas, com relatórios regulares que demonstram melhoria contínua e alinhamento a padrões da ONU e da OIT.	Os programas para a promoção dos direitos humanos são certificados e amplamente reconhecidos por organizações internacionais, como a ONU e a OIT, sendo referência no setor e influenciando mudanças positivas em toda a cadeia de valor.
Educação e inclusão financeira: equilíbrio de seus esforços de desenvolvimento, riscos e oportunidades associados à concessão de empréstimos a clientes não bancarizados, sub-bancarizados ou mal atendidos (SASB).	Não há implementação consistente de programas de educação e de inclusão financeira. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os programas de educação e de inclusão financeira são limitados e reativos, atendendo apenas aos requisitos mínimos da legislação (Resolução Conjunta nº 8 do BC e CVM).	Os programas e a política de educação e de inclusão financeira implementados têm alinhamento estratégico com o negócio, com programas planejados, executados, medidos e monitorados.	Os programas de educação e de inclusão financeira são padronizados, com treinamentos e capacitações para atuarem como todos os públicos de forma estratégica.	Os programas de educação e de inclusão financeira possuem métricas quantitativas e qualitativas robustas, com relatórios regulares da melhoria do desempenho.	Os programas de educação e de inclusão financeira são inovadores, com certificações e reconhecimentos por seu desempenho, sendo referência no setor, e influenciam mudanças positivas na cadeia de valor, com foco em melhoria contínua.
Financiamento social: produtos e serviços desenvolvidos para abordar questões ambientais, com critérios específicos integrados à concessão de crédito e à gestão de riscos, relacionados ao impacto ambiental, alinhados às tendências de sustentabilidade (SASB).	Não há implementação consistente de produtos e de serviços que geram impacto social positivo. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os produtos e serviços desenvolvidos para abordar questões sociais estão em desenvolvimento. As análises de crédito e de gestão de riscos atendem à legislação e às regulações de gestão de riscos sociais.	Os produtos e serviços desenvolvidos para abordar questões sociais estão formalizados em um framework de finanças sustentáveis. As análises de crédito e de gestão de riscos atendem à legislação e às regulações de gestão de riscos sociais.	Os produtos e serviços do framework de finanças sustentáveis são monitorados e implementados de forma padronizada. As análises de crédito e de gestão de riscos integram critérios sociais robustos, com treinamentos e alinhamento às tendências de sustentabilidade.	Os produtos e serviços do framework de finanças sustentáveis possuem metas públicas e relatórios regulares. As análises de crédito e de gestão de riscos seguem critérios sociais robustos, com treinamentos e alinhamento às tendências de sustentabilidade.	O framework de finanças sustentáveis possui metas arrojadas, acima da média de mercado, e passou por SPO (opinião de segunda parte) para garantir alinhamento a padrões internacionais de sustentabilidade, sendo referência no setor e influenciando mudanças positivas em toda a cadeia de valor.
Segurança e privacidade de dados: concentram-se em práticas de governança de dados, incluindo como as empresas coletam, usam, gerenciam e protegem os dados (Sustainalytics).	Não há implementação consistente de processos para segurança e privacidade de dados. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Há processos de segurança e privacidade de dados, porém falta formalização e monitoramento contínuo, com processos voltados ao cumprimento da legislação.	Há uma política de segurança e privacidade de dados, com ações implementadas, processos formalizados, planejados, executados, medidos e monitorados.	Há uma política de segurança e privacidade de dados implementada, com ações padronizadas, treinamentos e orientações sobre os processos que vão além do que é exigido pela legislação.	Há uma política de segurança e privacidade de dados, as ações possuem métricas quantitativas específicas e relatórios regulares da melhoria do desempenho.	Há uma política de segurança e privacidade de dados com ações inovadoras, certificadas e reconhecidas, promovendo uma cultura de proteção. Referência no setor, influencia mudanças positivas na cadeia de valor.

Relacionamento com cliente (cooperados): o vínculo entre cooperativas e membros vai além das relações de mercado, incorporando interações sociais e comprometimento organizacional que promovem a lealdade (Henninger & Barraud-Didier, 2013).	Não há implementação consistente de programas de relacionamento com cooperados. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os programas de relacionamento com cooperados são executados de forma limitada e reativa.	Os programas de relacionamento com cooperados têm alinhamento estratégico e são planejados, executados, medidos e monitorados.	Os programas de relacionamento com cooperados têm alinhamento estratégico e são padronizados, com treinamentos e orientações estruturadas para sua atuação.	Os programas de relacionamento com cooperados possuem métricas quantitativas específicas, com relatórios regulares da melhoria do desempenho.	Os programas de relacionamento com cooperados são inovadores, com certificações e reconhecimentos por seu desempenho, sendo referência no setor influenciando mudanças positivas na cadeia de valor, com foco em melhoria contínua.
Cadeia de suprimentos (fornecedores): implementar uma abordagem ESG em sua cadeia de suprimentos, procurando induzir organizações parceiras, fornecedoras, concorrentes e clientes, a adotarem boas práticas ESG (ABNT PR 2030).	Não há implementação consistente de processos para implementar uma abordagem ESG na cadeia de suprimentos. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Há processos para implementar uma abordagem ESG na cadeia de suprimentos, porém falta formalização de processos e monitoramento contínuo, com ações voltadas ao cumprimento da legislação.	Os processos para implementar uma abordagem ESG na cadeia de suprimentos estão descritos na política de compras e nos contratos, com ações práticas formalizadas, planejadas, executadas, medidas e monitoradas.	Os processos para implementar uma abordagem ESG na cadeia de suprimentos estão descritos na política de compras e nos contratos, com ações de treinamentos e certificação dos fornecedores que vão além do que é exigido pela legislação.	Os processos ESG na cadeia de suprimentos estão descritos na política de compras e contratos, com certificação de fornecedores, métricas quantitativas e relatórios regulares de desempenho.	Os processos para implementar uma abordagem ESG na cadeia de suprimentos são inovadores, com remuneração diferenciada por atendimento aos critérios ESG, sendo referência no setor e influenciando mudanças positivas na cadeia de valor.
Compliance: gestão de riscos de pagamentos ilícitos, incluindo propinas, subornos e facilitação indevida a agentes públicos ou parceiros comerciais, tanto no pagamento quanto no recebimento *(Sustainalytics)*.	Não há implementação consistente de processos de compliance. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Há processos de compliance que atendem aos requisitos mínimos da legislação.	Há política de compliance implementada, com processos formalizados, planejados, executados, medidos e monitorados.	Há política implementada, com processos de compliance padronizados, treinamentos e orientações sobre os processos que vão além do que é exigido pela legislação.	Há política implementada, os processos de compliance possuem métricas quantitativas específicas e relatórios regulares da melhoria do desempenho.	Há política implementada e os processos de compliance são inovadores, com certificações e reconhecimentos por seu desempenho, sendo referência no setor e influenciando mudanças positivas na cadeia de valor.
Desempenho econômico: conjunto de regras que abrange o desempenho econômico, a conduta e a divulgação de informações, comportamento antitruste e manipulação de mercado, gestão da ética profissional e práticas anticompetitivas (SASB).	Não há implementação consistente de um conjunto de regras de conduta e de divulgação do desempenho econômico. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	O conjunto de regras de conduta e de divulgação do desempenho econômico tem alcance limitado, falta formalização e monitoramento contínuo dessas ações.	O conjunto de regras de conduta e de divulgação do desempenho econômico alcançam todas as partes interessadas e passam por auditoria interna. Os processos são formalizados, planejados, executados, medidos e monitorados.	O conjunto de regras de conduta e de divulgação do desempenho econômico alcançam além das partes interessadas e passam por auditoria externa, com processos padronizados que vão além do que é exigido pela legislação.	O conjunto de regras de conduta e de divulgação do desempenho econômico é amplamente distribuído e possui métricas quantitativas específicas do alcance dos relatórios para melhoria do desempenho.	O conjunto de regras de conduta e de divulgação do desempenho econômico é inovador, com auditoria externa para garantir alinhamento à sustentabilidade, reconhecido por certificações, sendo referência no setor e influenciando mudanças positivas na cadeia de valor.
Engajamento dos stakeholders: engajamento com as partes interessadas para entender suas expectativas e interesses (GRI).	Não há um processo consistente para engajar os stakeholders. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os stakeholders foram mapeados e ações pontuais de engajamento são executadas, porém falta formalização e monitoramento contínuo.	Os stakeholders foram mapeados, com ações estratégicas de engajamento regulares, formalizadas, planejadas, executadas medidas e monitoradas.	Os stakeholders foram mapeados e as ações estratégicas de engajamento são padronizadas, com treinamentos e orientações sobre os processos.	Os stakeholders foram mapeados e as ações estratégicas de engajamento possuem métricas quantitativas específicas e relatórios regulares da melhoria do desempenho.	Os stakeholders foram mapeados e o engajamento estratégico é constante, inovador e reconhecido, sendo referência no setor e impulsionando mudanças na cadeia de valor.

Estrutura de governança: estrutura da organização, incluindo comitês sob o mais alto órgão de governança responsável por tarefas específicas, como definição de estratégia ou supervisão organizacional (GRI).	Não há uma estrutura consistente de governança, incluindo comitês estratégicos como de jovens, de mulheres e de sustentabilidade.	A estrutura de governança está definida, incluindo comitês com funções estratégicas específicas, porém falta formalização e monitoramento contínuo.	A estrutura de governança está definida, com funções específicas e desempenho dos membros monitorados. O comitê de sustentabilidade possui regimento formalizado e ações planejadas, executadas e avaliadas continuamente.	A estrutura de governança está definida, com funções específicas e desempenho dos membros monitorado por um processo padronizado. O comitê de sustentabilidade recebe treinamentos e orientações sistêmicas.	A estrutura de governança está definida, com remuneração atrelada a metas de ESG. O comitê de sustentabilidade inclui um conselheiro independente, com funções específicas e relatórios regulares.	A estrutura de governança possui metas arrojadas de desempenho atrelada à sustentabilidade, com comitês temáticos formalizados, conselheiros profissionais, seu desempenho é referência no setor e influencia mudanças positivas na cadeia de valor.
Gestão de riscos ESG: as instituições financeiras devem melhorar sua divulgação de informações, medindo sua capacidade de absorver os choques resultantes de tensões sistêmicas (SASB).	Não há implementação consistente de gestão de riscos. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	A gestão de riscos ESG é executada, porém falta formalização de processos e monitoramento contínuo, com processos voltados ao cumprimento da legislação.	A gestão de riscos ESG é chancelada por auditoria interna, com processos formalizados, planejados, executados, medidos e monitorados, além de um plano de ação para melhorias contínuas.	A gestão de riscos ESG é chancelada por auditoria externa de empresas reconhecidas, com plano de ação padronizado, treinamentos e orientações que excedem às exigências legais.	A gestão de riscos ESG é chancelada por auditoria externa, com plano de ação padronizado e métricas quantitativas de conformidade e redução de apontamentos, além de relatórios regulares de desempenho.	A gestão de riscos ESG é chancelada por auditoria externa, com reconhecimentos pelo desempenho, sendo referência no setor e impulsionando mudanças positivas na cadeia de valor.
Propriedade e controle: orientação adicional sobre política(s) de votação aplicada(s) às questões ambientais ou sociais para ações sobre as quais a organização detém o direito de votar ou aconselha sobre a votação (GRI).	Não há orientação consistente para votação aplicada às questões ASG para as organizações sob seu controle. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	As organizações sob seu controle recebem orientações aplicadas às questões ASG, com ações executadas, porém de forma reativa, voltadas ao cumprimento da legislação.	As organizações sob seu controle possuem processos formalizados às questões ASG, com ações planejadas, executadas, medidas e monitoradas.	As organizações sob seu controle possuem ações padronizadas das questões ASG, com treinamentos e orientações sobre os processos.	As organizações a seu controle possuem metas quantitativas de desempenho ASG, com relatórios regulares da melhoria do desempenho.	As organizações sob seu controle são inovadoras nas questões ASG, sendo referência no setor e influenciam mudanças positivas na cadeia de valor.
Responsabilidade do produto: foca em como as empresas gerenciam suas responsabilidades com sistemas de gestão de qualidade, práticas de marketing, faturamento justo e responsabilidade pós-venda (Sustainalytics).	Não há implementação consistente de processos de responsabilidade dos produtos. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	Os processos de responsabilidade dos produtos são executados, porém falta formalização e monitoramento contínuo, com processos voltados ao cumprimento da legislação.	Há uma política de responsabilidade dos produtos, com ações implementadas, processos formalizados, planejados, executados, medidos e monitorados.	Há uma política de responsabilidade dos produtos implementada, com ações padronizadas, treinamentos e orientações sobre os processos que vão além do que é exigido pela legislação.	Há uma política de responsabilidade dos produtos implementados, as ações possuem métricas quantitativas específicas e relatórios regulares da melhoria do desempenho.	Há uma política de responsabilidade dos produtos implementada, as ações são inovadoras, com certificações do seu desempenho, sendo referência no setor e influenciam mudanças positivas na cadeia de valor.
Relatório ESG: ferramenta para relatar de forma voluntária à sociedade e às partes interessadas seu desempenho e impacto nos aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa, sejam eles positivos ou negativos (GRI).	Não há divulgação consistente do relatório de sustentabilidade. Qualquer iniciativa ocorre de forma ocasional ou isolada.	O relatório ESG é publicado de forma consistente e regular, porém, sem um padrão definido (GRI ou SASB, por exemplo).	O relatório ESG segue um padrão, publicado regularmente, com temas materiais mapeados utilizando uma metodologia padrão e o relatório é divulgado amplamente para todas as partes interessadas.	O relatório ESG segue um padrão definido, publicado regularmente e baseado na dupla materialidade (impacto e financeira), utilizando uma metodologia padronizada. Ele é amplamente divulgado às partes interessadas.	O relatório ESG segue um padrão, publicado regularmente com dupla materialidade e metodologia padronizada. Amplamente divulgado, inclui métricas quantitativas para monitoramento e melhoria do desempenho.	O relatório ESG segue padrão e é publicado regularmente com dupla materialidade. Amplamente divulgado, inclui métricas quantitativas para aprimoramento contínuo. Com asseguração externa, garante alinhamento à sustentabilidade, sendo referência no setor e influenciando a cadeia de valor.

Fonte: elaboração dos autores

5. CONCLUSÃO

O modelo de maturidade ESG proposto neste estudo representa um avanço relevante para o cooperativismo de crédito, ao estruturar um *framework* que incorpora as especificidades da governança cooperativa e a necessidade de equilíbrio entre inovação e conformidade regulatória. Para além de oferecer uma ferramenta prática para avaliação da maturidade ESG, o modelo permite comparabilidade entre instituições, favorece maior transparência e proporciona alinhamento estratégico às exigências normativas e às melhores práticas internacionais. Sua adoção potencializa o fortalecimento da competitividade sustentável das cooperativas de crédito, o aprimoramento da gestão de riscos e a ampliação do impacto socioeconômico, consolidando o cooperativismo como um modelo financeiro coerente com a agenda ESG. Ao estruturar a evolução da governança ESG, o *framework* proposto também contribui para um diálogo mais qualificado entre reguladores, investidores e demais partes interessadas, reforçando a credibilidade e a resiliência do setor.

Reconhece-se, entretanto, que o estudo apresenta limitações, sobretudo no que se refere à abrangência da amostra de especialistas consultados. No contexto das cooperativas de crédito, a análise e a definição de indicadores ESG costumam estar concentradas em centrais ou confederações sendo que, nas cooperativas singulares, a atuação é predominantemente ao monitoramento e ao reporte desses indicadores.

Assim, a seleção dos especialistas foi realizada de forma intencional, com base em critérios técnicos previamente definidos, considerando exclusivamente profissionais que atuam diretamente com a definição dos indicadores ESG, o que permitiu a aderência metodológica, mas restringiu a diversidade das perspectivas. Pesquisas futuras devem concentrar-se na validação empírica do modelo em diferentes contextos cooperativos, bem como na adaptação de seus elementos às realidades institucionais variadas. Com isso, será possível fortalecer sua aplicabilidade e consolidá-lo como instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica em sustentabilidade, promovendo a evolução contínua das práticas ESG no cooperativismo de crédito.

REFERÊNCIAS

BARDIN L. ***L'Analyse de contenu***. Editora Presses Universitaires de France, 1977.

BECHEIKH, N., Landry, R. and Amara, N. (2006) ***Lessons from Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector:*** *A Systematic Review of the Literature from 1993 to 2003*. Technovation, 26, 644-664.

BECKER *et al.*, T. ***Developing Maturity Models for IT Management****: A Procedure Model and its Application*. 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5. Acesso em 20 Jan. 2019.

BERG, F.; KÖLBEL, J. F.; RIGOBON, R. *Aggregate confusion: The divergence of ESG ratings.* ***Forthcoming Review of Finance***, 2019.

BROWN, H. S.; JONG, M. de; LEVY, D. L. *Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting.* ***Journal of Cleaner Production***, v. 17, n. 6, p. 571-580, 2009. Disponível em: http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.12.009,0, ago. 2023. Acesso em 12 Fev. 2025.

BURNHAM, J. F. (2006). ***Scopus database:*** *A review*. Biomedical Digital Libraries, 3, 1. Disponível em: https://bio-diglib.biomedcentral.com/articles/10.1186/1742-5581-3-1. Acesso em 20 Fev. 2025.

CEPINSKIS, J.; ZIRGUTIS, V.; ZIRGUTIENĖ, S. *Financial Cooperatives as Drivers for Sustainable Development in the Knowledge Economy.* ***Environmental Research, Engineering and Management***. v. (66), n. (4), p. 38-50, 2014.

CHATTERJI, A. K. et al. *Dos ratings of firms converge? Implications for managers, investors and strategy researchers.* ***Strategic Management Journal***, v. 37, p. 1597-1614, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.2407, 10 jun. 2023. Acesso em 11 Out. 2024.

CMMI Institute. **Appraisals** . Disponível em: https://cmmiinstitute.com/learning/appraisals/levels. Acesso em 14 Out. 2024.

LEE. ECCLES, R.; L.; STROEHLE, J. *The Social Origins of ESG: An Analysis of Innovest and KLD*. ***Organization & Environment***, Vol. 33(4) 575–596, 2020.

ESTAMPE, D.; Lamouri, S.; Paris, J.-L.; Brahim-Djelloul, S. *A framework for analysing supply chain performance evaluation models*. ***Int. J. Prod. Econ***. 2013, 142, 247–258.

FALAGAS, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). *Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses*. ***FASEB Journal***, 22(2), 338-342. Disponível em: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3087888. Acesso em 20 Fev. 2025.

FERREIRA, M. P. **Programas corporativos de desenvolvimento da capacidade de auto-sustento de comunidades:** avaliações e considerações à luz de um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição; São Paulo; Atlas, 2002.

HEINKEL, Robert; KRAUS, Alan; ZECHNER, Josef. *The effect of green investment on corporate behavior*. ***Journal of financial and quantitative analysis***, v. 36, n. 4, p. 431-449, 2001.

KLIMKO, Gabor. *Knowledge management and maturity models: Building common understanding. In:* ***Proceedings of the 2nd European conference on knowledge management.*** Bled, Slovenia, 2001. p. 269-278.

KOHLEGGER, Michael; MAIER, Ronald; THALMANN, Stefan. Compreendendo modelos de maturidade: resultados de uma análise de conteúdo estruturada. ***Journal of Business Information Systems,*** 2009.

MAIER, Anja M.; CLARKSON, P. John. Avaliação de capacidades organizacionais: revisão e orientação do desenvolvimento de *frameworks* de maturidade. ***IEEE Transactions on Engineering Management***, 2012a.

MAIER, Anja M; MOULTRIE, J.; CLARKSON, PJ *Assessing Organizational Capabilities: Reviewing and Guiding the Development of Maturity Grids*. ***IEEE Transactions on Engineering Management***, 2012b.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro:** Perspectivas e Desafios. 2014.

MORIOKA, Sandra N.; CARVALHO, Marly M. Sustentabilidade Corporativa como Estratégia: O Papel dos Sistemas de Medição de Desempenho. ***Journal of Cleaner Production***, 2021.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. 2009. *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. ***Harvard Business Review,*** p. 57-64, set. 2009. Disponível em: https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation, 19 fev. 2023. Acesso em 18 Fev. 2025.

OCB; FIPE. **Impactos do cooperativismo de crédito:** estudo do Sistema OCB/FIPE. 2023. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/images/Publicacoes/ebooks/Impactos-Cooperativismo-Credito-Estudo-Sistema-OCB_Fipe.pdf. Acesso em 26 Jan. 2025.

PINHO, DB (2000). **Universidade, gênero e cooperativas:** OCB debatendo grandes temas do século XXI. Brasília: OCB.

POMPELLA, M., & Costantino, L. (2023). *ESG disclosure and sustainability transition: A new metric and emerging trends in responsible investments.* ***Taltech Journal of European Studies***, 13 (1), 8–39.

POZO, Antonio Madera del; NATALIA Cassinello Plaza. 2023a. *Do the ESG Factors Affect Bank Insolvency? A Study Applied to Spanish Credit Cooperatives (Cajas Rurales) Between 2010 and 2015.* ***CSR, Sustainability, Ethics and Governance,*** 235–46.

PRADO, Marco. **Desenvolvimento de um Modelo de Maturidade para Gestão de Riscos ESG**. 2023.

PRI. 2025. **Princípios para Investimento Responsável**. Disponível em: https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri/annual-report, 2025. Acesso em 21 Fev. 2025.

PwC. PRICE WATER HOUSE COOPERS. **Panorama do ESG nas cooperativas de crédito**. São Paulo: PwC Brasil, 2022. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/auditoria/2022/ESG-nas-cooperativas-de-credito.html. Acesso em 26 Fev. 2025.

SINGH, V. K., Singh, P., & Karmakar, M. (2021). *The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis*. ***Scientometrics***, 126, 5113–5142. Disponível em: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3565344. Acesso em 20 Fev. 2025.

SMITH, J.; BROWN, A.; JOHNSON, L. *Ratings ESG e desempenho financeiro da empresa: uma meta-análise.* ***Jornal de Finanças e Investimentos Sustentáveis***, v. 12, n. 1, p. 45-62, 2022.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change.* ***California management review,*** v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996. Disponível em: Acesso em 24 Fev. 2025.

VIANA, L. C. **Desempenho de Sustentabilidade de Cooperativas de Crédito:** Um Estudo em um Sistema Cooperativo de Crédito Brasileiro. Dissertação de Mestrado, 2016.

WIDYAWATI, L. *A Systematic Literature Review of Socially Responsible Investment and Environmental, Social, and Governance (ESG) Metrics*. ***Journal of Sustainable Finance & Investment***, 2020.

WORLD Bank. ***Who Cares Wins*** **2004-2008** (2004). Disponível em https://documents1.worldbank.org/curated/en/448801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf. Acesso em 08 Fev. 2025.

YOSHIDA, C. Y. M.; VIANNA, M. D. B.; KISHI, S. A. S. **Finanças sustentáveis:** ESG, *Compliance*, gestão de riscos e ODS. Belo Horizonte: Abrampa, 2021.

EIXO 3

2º LUGAR



DIVERSIDADE DE GÊNERO NO CONSELHO E OFUSCAÇÃO GERENCIAL: EVIDÊNCIAS DA LEGIBILIDADE DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS

ARTHUR FREDERICO LERNER, LEONARDO FLACH
FRANCISCO BRAVO URQUIZA

DIVERSIDADE DE GÊNERO NO CONSELHO E OFUSCAÇÃO GERENCIAL: EVIDÊNCIAS DA LEGIBILIDADE DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS

Arthur Frederico Lerner, Leonardo Flach
e Francisco Bravo Urquiza

RESUMO

Este estudo investiga a relação entre a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração e na Diretoria Executiva e a legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito brasileiras. A análise abrange um conjunto de 1.858 estatutos coletados entre 2016 e 2022, utilizando os índices de *Blau* e *Shannon* para mensurar a diversidade e métricas consagradas de legibilidade, como LIX, RIX, ARI, FOG e SMOG. Os resultados indicam que a diversidade de gênero tem efeitos distintos dependendo do nível hierárquico. No Conselho de Administração, a maior diversidade está associada a estatutos mais complexos, sugerindo um efeito de maior sofisticação e rigor técnico. Já na Diretoria Executiva, a diversidade favorece estatutos mais claros e acessíveis, reforçando seu papel na promoção da transparência organizacional. Além disso, fatores institucionais como porte da cooperativa, alavancagem financeira e auditoria *Big Four* também afetam a legibilidade dos documentos. Estes achados contribuem para a literatura sobre governança cooperativa e reforçam a importância da diversidade de gênero na comunicação organizacional. Reguladores e gestores devem considerar que a diversidade não afeta a transparência de maneira uniforme, mas, sim, de forma dependente da estrutura hierárquica da governança.

Palavras-chave: diversidade de gênero; legibilidade; governança cooperativa; cooperativas de crédito; transparência.

ABSTRACT

This study examines the relationship between gender diversity in boards of directors and executive management and the readability of bylaws in Brazilian financial cooperatives. The analysis includes 1,858 bylaws collected between 2016 and 2022, using the Blau and Shannon indices to measure diversity and well-established readability metrics such as LIX, RIX, ARI, FOG, and SMOG. The findings suggest that gender diversity has different effects depending on the hierarchical level. In the board of directors, greater diversity is linked to more complex statutes, indicating an effect of heightened sophistication and technical rigor. In contrast, diversity in executive management improves readability, reinforcing its

role in promoting organizational transparency. Additionally, institutional factors such as cooperative size, financial leverage, and Big Four auditing also influence document readability. These results contribute to the literature on cooperative governance and highlight the importance of gender diversity in organizational communication. Regulators and managers should consider that diversity does not uniformly enhance transparency but instead impacts governance structures differently.

Keywords: *gender diversity; readability; cooperative governance; financial cooperatives; transparency.*

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito têm um papel crucial na inclusão financeira, suprindo a demanda de populações que, em mercados emergentes, não são plenamente atendidas pelas instituições tradicionais (Bressan *et al.*, 2017; McKillop *et al.*, 2020; Silva *et al.*, 2017). No Brasil, esse segmento tem registrado um crescimento expressivo, com um aumento de 223% nos ativos nos últimos cinco anos, superando amplamente o crescimento de 82% observado nos demais segmentos do Sistema Financeiro Nacional (Banco Central do Brasil [BC], 2025). Além disso, o número total de cooperados atingiu 19,2 milhões em dezembro de 2024, com taxas anuais de crescimento de 10,6% em 2024 ante 11,2% em 2023.

Embora essa expansão reforce a presença das cooperativas no setor financeiro, ela também impõe desafios substanciais de governança cooperativa, especialmente no que diz respeito à transparência e à mitigação de assimetrias informacionais entre gestores e membros (Unda *et al.*, 2019). Nesse contexto, o Banco Central do Brasil (BC) tem demonstrado interesse crescente em mensurar e monitorar a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (do inglês *Board of Directors* [BOD]) e nas Diretorias Executivas (do inglês *Executive Management* [EM]), reconhecendo seu papel na promoção da boa governança e da equidade no setor cooperativo (BC, 2025).

A governança em cooperativas de crédito exige regras claras e acessíveis, geralmente formalizadas em seus estatutos sociais. No entanto, a complexidade linguística desses documentos pode dificultar a compreensão dos membros, limitando seu envolvimento e, em alguns casos, funcionando como um mecanismo de ofuscação gerencial, reduzindo a transparência e dificultando a supervisão (Bloomfield, 2002; Li, 2008). Embora a literatura sobre relatórios financeiros corporativos sugira que maior complexidade textual está associada à menor transparência e a maiores dificuldades no processamento da informação pelos usuários (Guay *et al.*, 2016; Souza *et al.*, 2019), poucos estudos analisaram esse fenômeno no contexto das cooperativas de crédito, para as quais a clareza documental é essencial para o alinhamento entre cooperados e gestores.

Um fator emergente no debate sobre governança e transparência organizacional é o impacto da diversidade de gênero nos órgãos de governança. Evidências sugerem que a presença feminina na alta administração melhora a supervisão gerencial, reduz conflitos de interesse e promove uma comunicação mais clara e acessível (Adams; Ferreira, 2009; Cumming *et al.*, 2015; Kent Baker *et al.*, 2020). Além disso, conselhos mais diversos tendem a adotar padrões éticos mais elevados e demonstrar maior comprometimento com a transparência corporativa (Gull *et al.*, 2018; Wahid, 2019).

No entanto, a literatura existente ainda carece de investigações robustas sobre como a diversidade nos conselhos influencia a legibilidade dos documentos institucionais, especialmente em cooperativas de crédito (Bittencourt *et al.*, 2017).

Diante desse cenário, este estudo investiga a relação entre a diversidade de gênero no BOD e EM e a legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito brasileiras. Fundamentado na hipótese da ofuscação gerencial, argumenta-se que a composição desses órgãos pode influenciar a clareza e a acessibilidade dos documentos institucionais (Jain; Zaman, 2020; Nadeem, 2022).

Além dessa introdução, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta a metodologia da pesquisa, com destaque para o delineamento do estudo, os dados utilizados e os procedimentos de análise. A Seção 3 desenvolve o referencial teórico e a formulação das hipóteses. Na Seção 4, são apresentados os resultados empíricos e a análise dos achados. Por fim, a Seção 5 reúne as conclusões do estudo, suas contribuições teóricas, implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras.

2. METODOLOGIA

2.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de natureza aplicada e abordagem empírica, com foco em identificar relações estatísticas entre variáveis organizacionais. O delineamento é descritivo-explicativo, com base em dados secundários extraídos de documentos institucionais e registros oficiais. A investigação busca mensurar o impacto da diversidade de gênero na governança sobre a legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito brasileiras. Para isso, foi construída uma base de dados abrangente contendo informações sobre governança, estrutura financeira e características institucionais dessas cooperativas.

Inicialmente, os estatutos foram obtidos diretamente do BC, por meio do portal "Pedido de informação ao Banco Central", visto que esses documentos não estão prontamente disponíveis nos *sites* das cooperativas. No total, foram recebidos 4.236 estatutos entre 2016 e 2022, nos formatos .rtf, .doc e .docx, os quais foram, posteriormente, convertidos para .pdf a fim de preservar a integridade textual.

Da mesma forma, as informações sobre a composição dos Conselhos de Administração (BOD) e das Diretorias Executivas (EM) foram diretamente solicitadas ao BC, estruturadas em planilhas do Excel e organizadas de maneira transversal, formando um painel de dados. A classificação de gênero foi realizada com base nos

nomes dos membros, utilizando dados do Censo Demográfico de 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e compilados por Justen (2019).

As informações contábeis foram extraídas do portal IF.data do BC. A coleta dos dados foi realizada com base anual (dezembro) e organizada pelo Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), garantindo consistência ao longo do tempo.

Para garantir maior precisão nas análises, procedeu-se à limpeza dos dados, removendo estatutos dentro de um mesmo ano (quando há mais de uma alteração estatutária no mesmo período) e observações com dados faltantes. Como resultado, a base final contém 1.858 observações referentes a 546 cooperativas únicas. Esse procedimento evita viés na regressão e assegura que o efeito temporal não seja distorcido por atualizações frequentes nos estatutos.

Adicionalmente, foram adicionadas variáveis de controle para capturar fatores institucionais e estruturais, incluindo afiliação cooperativa, tipo de cooperativa, presença de auditoria *Big Four* e região de atuação.

2.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As fórmulas das métricas de legibilidade, bem como os determinantes de heterogeneidade considerados neste estudo, são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Descrição das Variáveis do Estudo

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	ABREVIA-ÇÃO	AUTORES	FAIXA ESPERADA (LITERATURA)
Variáveis Dependentes (Variáveis de Legibilidade)				
Apresentação Índice LIX	Mede a complexidade textual considerando a proporção de palavras longas e o tamanho médio das sentenças. Definido como: Lix = (100 x LW/W) + (W/S) Onde LW é o número de palavras longas (>6 caracteres), W é o número de palavras e S é o número de sentenças.	LIX	Alm El-Din *et al.* (2022); Boubaker *et al.* (2019); Guay *et al.* (2016); Humphery-Jenner et al. (2024).	0-24: Muito fácil (Livros infantis) 25-34: Fácil (Jornais) 35-44: Moderado (Acadêmico médio) 45-54: Difícil (Textos técnicos) 55+: Muito difícil (Acadêmico / profissional)
Índice RIX	Mede a complexidade textual considerando a relação entre palavras longas e o número de sentenças. Rix = LW/S Onde LW é o número de palavras longas (>6 caracteres) e S é o número de sentenças.	RIX	Boubaker *et al.* (2019); Guay *et al.* (2016); Humphery-Jenner *et al.* (2024).	0-2: Fácil 3-7: Moderado 8+: Difícil

Índice ARI	Mede a complexidade textual baseada no número médio de caracteres por palavra e palavras por sentença. Definido como: Ari = 4.71 x(C/W) + 0.5 x(W/S)-21.43 Onde C é o número de caracteres, W é o número de palavras e S é o número de sentenças.	ARI	Guay *et al.* (2016); Humphery-Jenner *et al.*, (2024).	1-6: Fácil (Ensino Fun-damental) 7-10: Médio (Ensino Médio) 11-14: Difícil (Acadêmico / profissional) 15 +: Muito difícil
Índice FOG	Mede a complexidade textual considerando palavras complexas (com mais de uma vogal consecutiva) e o tamanho médio das sentenças. Definido como: Fog = 0,4 x(W/S + (40 X CW)/W) Onde W é o número de palavras, S é o número de sentenças e CW é o número de palavras complexas.	FOG	Alm El-Din *et al.* (2022); Guay *et al.* (2016); Humphery-Jenner *et al.*, (2024).	6-8: Fácil 9-12: Moderado 13-17: Difícil 18 +: Muito difícil
Índice SMOG	Estima o nível educacional necessário para compreender o texto. Definido como: Smog = 1.043 x √(30 x CW/S) + 3.1291 Onde S é o número de sentenças e CW é o número de palavras complexas (com mais de uma vogal consecutiva).	SMOG	Guay *et al.* (2016); Humphery-Jenner *et al.*, (2024).	6-8: Fácil 9-12: Moderado 13-16: Difícil 17 +: Muito difícil
Variáveis Independentes (Variáveis de Diversidade de Gênero)				
Índice Blau – Conselho de Administração	Mede a heterogeneidade de gênero no Conselho de Administração. Definido como: Blau = 1-Σ_(i = 1)^k 〖P_i〗^2 Onde P_i é a proporção de cada gênero.	BLAU BOD	Carmo *et al.* (2022); Reguera-Alvarado et al. (2017)	Varia de 0 (apenas um gênero) a 0,5 (distribuição igualitária).
Índice Blau - Diretoria Executiva	Mede a heterogeneidade de gênero na Diretoria Executiva. Mesmo cálculo do Blau BOD.	BLAU EM	Carmo *et al.* (2022); Reguera-Alvarado et al. (2017)	Varia de 0 (apenas um gênero) a 0,5 (distribuição igualitária).
Índice Shannon	Mede a diversidade de gênero no Conselho de Administração. Definido como: Shan = -Σ_(i = 1)^k P_i x ln(P_i) Onde P_i é a proporção de cada gênero.	SHAN BOD	Carmo *et al.* (2022); Reguera-Alvarado et al. (2017)	Varia de 0 (homogeneida-de total) a 0,69 (distribuição equilibrada).
Índice Shannon - Diretoria Executiva	Mede a diversidade de gênero na Diretoria Executiva. Mesmo cálculo do SHAN BOD.	SHAN EM	Carmo *et al.* (2022); Reguera-Alvarado et al. (2017)	Varia de 0 (homogenei-dade total) a 0,69 (distribuição equilibrada).

Variáveis de Controle				
Tamanho da Cooperativa	Logaritmo natural do total de ativos da cooperativa.	CCSize	Santos (2019); Singh *et al.* (2019); Unda *et al.* (2019)	-
Tamanho do Conselho de Administração	Número total de membros do Conselho de Administração.	Board-Size BOD	Grashuis (2020); Unda *et al.* (2019).	-
Tamanho da Diretoria	Número total de membros da diretoria executiva.	Board-Size EM	Grashuis (2020).	-
Livre Admissão	Variável Dummy: se a cooperativa possui Livre Admissão = 1; caso contrário = 0.	Livre Admissão	Sallaberry *et al.* (2024); Santos (2019); Ventura (2009).	-
Auditor	Variável Dummy: 1 se a cooperativa é auditada por uma *Big Four*, 0 caso contrário.	*BigFour*	Najaf *et al.* (2024).	-
Alavancagem	Razão entre o total de dívidas e o total de ativos da cooperativa.	*CCLev*	Singh *et al.* (2019).	-
Central e Confederação	Variável Dummy: pertence à Federação ou Confederação = 1; Individual = 0.	Central e Confederação	Santos (2019); Unda *et al.* (2019); Ventura (2009).	-
Região	Região operacional: Norte; Centro-Oeste; Sul; Sudeste; Nordeste.	Region	Santos (2019); Ventura (2009).	-

Fonte: elaboração dos autores (2025)

Para calcular esses índices, foi desenvolvido um código em Python, que seguiu três etapas principais: i) conversão de documentos para texto utilizando a biblioteca pdfplumber; ii) extração de variáveis textuais, como número de palavras, frases, caracteres e palavras longas; e iii) cálculo dos índices de legibilidade e organização dos dados por ano de última modificação do estatuto.

A validação dos índices foi realizada por meio da correlação de Pearson entre medidas manuais e automatizadas, garantindo a precisão dos escores de legibilidade. Além disso, estatísticas descritivas foram aplicadas para identificar possíveis *outliers* e, se necessário, os documentos foram revisados manualmente.

2.3 MODELO ECONOMÉTRICO E PROCEDIMENTOS

Para investigar a relação entre diversidade de gênero nos conselhos e a legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito, foi utilizada a seguinte especificação econométrica:

$$\text{Legibilidade}_{i,t} = \beta_1 \text{Diversidade}_{i,t} + \beta_2 \text{Controles}_{i,t} + \gamma_t + \delta_r + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

Onde: Legibilidade representa um dos cinco índices de legibilidade analisados (LIX, RIX, ARI, FOG e SMOG). A diversidade é capturada por dois indicadores amplamente utilizados na literatura: Índice de Blau - mede a distribuição equitativa de homens e mulheres nos Conselhos de Administração (BOD) e nas Diretorias Executivas (EM). Índice de Shannon - quantifica a diversidade considerando tanto a variedade quanto o equilíbrio de gênero. Controles incluem variáveis institucionais e financeiras, como tamanho da cooperativa, alavancagem, presença de auditoria *Big Four*, afiliação cooperativa e tipo de admissão de membros. γ_t representa os efeitos fixos de ano, captando tendências temporais e choques macroeconômicos que possam afetar a legibilidade dos estatutos. δ_r denota os efeitos fixos de região, controlando diferenças estruturais e institucionais entre diferentes localidades. $\varepsilon_{i,t}$ é o termo de erro idiossincrático.

A estimativa dos modelos foi realizada por Mínimos Quadrados Ordinários (do inglês *Ordinary least squares* [OLS]) e Modelos de Dados em Painel na forma *pooled*, uma vez que o objetivo foi avaliar a relação entre diversidade de gênero e legibilidade sem assumir efeitos fixos individuais das cooperativas. Como teste de robustez, além do Índice de Blau, também foi empregado o Índice de Shannon, garantindo que os resultados não fossem sensíveis à forma específica de mensuração da diversidade de gênero. Além disso, a inclusão dos efeitos fixos de ano e região assegura que os resultados não sejam impulsionados por tendências temporais ou variações geográficas. Esse procedimento segue abordagens recentes na literatura (Nadeem, 2022) que buscam mitigar o risco de viés de variável omitida ao controlar por fatores estruturais que possam influenciar simultaneamente a composição dos conselhos e a legibilidade dos documentos institucionais.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 REVISÃO DA LITERATURA E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

A governança das cooperativas de crédito no Brasil é caracterizada por um modelo participativo, no qual os membros desempenham simultaneamente os papéis de proprietários e clientes (Coelho *et al.*, 2019). O funcionamento dessas instituições é regulamentado pelo BC, e os estatutos sociais representam os documentos mais importantes para definir as diretrizes legais, os princípios cooperativos e as normas de governança e operação (Ventura, 2009). Dada a sua importância, a clareza e a legibilidade desses documentos são essenciais para garantir que os cooperados compreendam seus direitos e deveres.

Nos campos da Contabilidade e das Finanças, a legibilidade tem sido estudada como um elemento crucial da transparência organizacional. De acordo com a hipótese

da ofuscação gerencial, empresas podem deliberadamente tornar suas comunicações mais complexas para dificultar a compreensão de informações sensíveis ou negativas (Bloomfield, 2002; Li, 2008). Dempsey *et al.* (2012) demonstraram que organizações com baixo desempenho financeiro tendem a divulgar informações de maneira mais complexa, dificultando a supervisão pelos *stakeholders*. No Brasil, Souza *et al.* (2019) encontraram evidências de que a baixa legibilidade em relatórios financeiros prejudica a capacidade dos investidores de avaliar corretamente o desempenho empresarial.

A mensuração da legibilidade pode ser realizada por meio de diferentes métricas, sendo os índices LIX, RIX, ARI, FOG e SMOG amplamente utilizados por sua robustez e aplicabilidade a múltiplos idiomas (Arshad *et al.*, 2023). Esses índices avaliam a complexidade textual com base em variáveis como o número de palavras longas, a quantidade de sentenças e o tamanho médio dos parágrafos, permitindo uma análise objetiva da acessibilidade dos documentos.

No contexto da governança corporativa, diversos estudos indicam que a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (BOD) pode melhorar a transparência e a qualidade da informação divulgada. A presença feminina no BOD tem sido associada a maior qualidade na divulgação financeira (Gul *et al.*, 2011), menor probabilidade de irregularidades contábeis (Wahid, 2019) e maior compromisso com padrões éticos e de responsabilidade social (Cumming *et al.*, 2015).

A Teoria da Agência sugere que conselhos mais diversos podem atuar como mecanismos de controle mais eficazes, reduzindo problemas de assimetria informacional e mitigando o oportunismo gerencial (Jensen; Meckling, 1976). Conselhos compostos por indivíduos com diferentes perspectivas tendem a promover discussões mais ricas e detalhadas, favorecendo a tomada de decisão e a supervisão gerencial (Adams; Ferreira, 2009). Nesse sentido, a diversidade de gênero pode contribuir para reduzir estratégias de ofuscação documental e melhorar a legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito.

Adicionalmente, a Teoria da Sensibilidade Ética sugere que mulheres em posições de liderança demonstram maior preocupação com a transparência e a equidade na comunicação organizacional (Dawson, 1997). Estudos indicam que as mulheres são mais propensas a adotar padrões éticos elevados e a atuar como agentes de integridade dentro das organizações (Cumming *et al.*, 2015). Consequentemente, BOD com maior diversidade de gênero pode contribuir para a produção de documentos mais claros e acessíveis, alinhado às expectativas de *stakeholders*. Diante dessas considerações, foi formulada a seguinte hipótese:

→ **H1:** A diversidade de gênero no Conselho de Administração (BOD) está positivamente associada à legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito.

Além do BOD, a Diretoria Executiva (EM) desempenha um papel crucial na formulação e na implementação das estratégias da cooperativa. Enquanto o BOD exerce uma função fiscalizadora, a EM é diretamente responsável pela gestão operacional e pela comunicação interna e externa da organização (Ventura, 2009). A literatura sugere que a diversidade de gênero na alta gestão pode influenciar positivamente a transparência informacional, especialmente no que se refere à clareza e à acessibilidade da comunicação corporativa (Gul *et al.*, 2011; Kent Baker *et al.*, 2020; Wahid, 2019).

Contudo, o impacto da diversidade de gênero pode variar conforme o nível de autonomia e poder de decisão concedido às mulheres dentro da estrutura organizacional. Para capturar a diversidade de forma abrangente, sem se restringir ao índice simples de presença feminina, foram utilizados os índices de Blau e Shannon como medidas de heterogeneidade dos conselhos. Esses índices quantificam a diversidade de maneira contínua, refletindo não apenas a participação de mulheres, mas, também, o equilíbrio na distribuição de gênero nas posições de liderança (Carmo *et al.*, 2022). Com base nesses argumentos, é proposta a segunda hipótese:

→ **H2:** A diversidade de gênero na Diretoria Executiva (EM) está positivamente associada **à legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito.**

A formulação dessas hipóteses permite avaliar o impacto da diversidade de gênero em diferentes níveis hierárquicos da governança cooperativa, contribuindo para a compreensão do papel da diversidade na promoção da legibilidade das informações institucionais.

4. RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das regressões que analisam a relação entre a diversidade de gênero no Conselho de Administração (BOD) e na Diretoria Executiva (EM) com a legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito brasileiras. Os modelos foram estimados utilizando os índices de Blau e Shannon como medidas de diversidade, e a legibilidade foi mensurada pelos índices LIX, RIX, ARI, FOG e SMOG.

Além disso, são discutidas as estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis do estudo para fornecer um panorama mais amplo das características da amostra e suas inter-relações.

4.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E CORRELAÇÕES

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas das principais variáveis do estudo. Os índices de legibilidade revelam uma variabilidade considerável, com o LIX apresentando uma média de 69,05 e um desvio padrão de 12,90, indicando que os estatutos analisados tendem a ser complexos, segundo as faixas esperadas na literatura (Alm El-Din *et al.*, 2022; Boubaker *et al.*, 2019). Os valores médios dos índices RIX, ARI, FOG e SMOG são relativamente mais baixos, refletindo diferentes abordagens para medir a dificuldade textual dos documentos.

A diversidade no Conselho de Administração (BOD) e na Diretoria Executiva (EM), capturada pelos índices de Blau e Shannon, revela uma baixa heterogeneidade média (BLAU_BOD = 0,18; BLAU_EM = 0,18; SHAN_BOD = 0,29; SHAN_EM = 0,26), indicando que a maioria das cooperativas ainda apresenta conselhos compostos predominantemente por um único gênero. Esse achado é consistente com estudos anteriores que documentam a sub-representação feminina em posições de liderança no setor financeiro (Gull *et al.*, 2018; Wahid, 2019).

Além disso, as variáveis de controle refletem a estrutura institucional e financeira das cooperativas analisadas. O tamanho médio das cooperativas (CCSize = 12,27) sugere uma grande heterogeneidade na amostra, o que pode impactar as práticas de governança e transparência. Já o nível médio de alavancagem (CCLeverage = 0,77) indica que algumas cooperativas operam com alta dependência de financiamento externo, o que pode influenciar a estrutura e a complexidade de seus estatutos.

A Tabela 2 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis do estudo. Os índices de legibilidade estão altamente correlacionados entre si ($p < 0,01$), sugerindo que todos capturam aspectos semelhantes da complexidade textual dos estatutos.

A diversidade de gênero no Conselho de Administração (BLAU_BOD e SHAN_BOD) apresenta correlações positivas e significativas com os índices de legibilidade, indicando que a maior diversidade no BOD está associada a estatutos mais densos e complexos. Esse achado sugere que BODs mais diversos podem incorporar diferentes perspectivas e ampliar a discussão sobre governança, resultando em documentos mais detalhados, conforme apontado por Adams e Ferreira (2009) e Cumming *et al.* (2015).

Por outro lado, a diversidade na Diretoria Executiva (BLAU_EM e SHAN_EM) exibe correlações negativas com os índices de legibilidade, sugerindo que diretorias mais diversas produzem estatutos mais acessíveis e menos complexos. Esse resultado está alinhado à literatura sobre Comunicação Organizacional, que argumenta que lideranças mais diversas promovem estilos de gestão mais inclusivos e transparentes (Jain; Zaman, 2020; Kent Baker *et al.*, 2020).

Além disso, o tamanho do Conselho de Administração (BoardSizeBOD) está positivamente correlacionado com a complexidade textual, enquanto o tamanho da Diretoria Executiva (BoardSizeEM) apresenta correlação negativa. Isso sugere que uma EM menor pode estar associada a uma comunicação mais clara nos estatutos, possivelmente porque estruturas mais enxutas tendem a favorecer processos decisórios mais ágeis e diretos, conforme sugerido por Carmo *et al.* (2022).

Outro ponto relevante é a relação entre tamanho da cooperativa (CCSize) e legibilidade. Cooperativas maiores tendem a apresentar estatutos mais complexos, possivelmente devido a uma estrutura de governança mais elaborada e à necessidade de atender a exigências regulatórias mais rigorosas (Boubaker *et al.*, 2019).

4.2 REGRESSÕES COM *BLAU INDEX*

A Tabela 3 apresenta os resultados das regressões utilizando o Blau Index como medida de diversidade de gênero. Os coeficientes de BLAU_BOD são positivos e estatisticamente significativos ($p < 0,05$) em todas as métricas de legibilidade analisadas, indicando que maior diversidade no Conselho de Administração (BOD) está associada a estatutos mais complexos e menos legíveis. Esse achado sugere que BODs mais diversos podem gerar discussões mais extensas e detalhadas sobre governança, resultando em documentos mais sofisticados e juridicamente densos.

Por outro lado, os coeficientes de BLAU_EM são negativos e significativos, sugerindo que maior diversidade na Diretoria Executiva (EM) melhora a legibilidade, tornando os estatutos mais claros e acessíveis. Esses achados indicam que, enquanto BODs mais diversos podem contribuir para maior complexidade textual, EMs mais diversas podem facilitar uma comunicação mais transparente.

Entre as variáveis de controle, o tamanho da cooperativa (CCSize) e a auditoria *Big Four (BigFour)* favorecem a legibilidade, enquanto a alavancagem (CCLeverage) e o tamanho da Diretoria Executiva (BoardSizeEM) estão associados a uma menor clareza dos estatutos.

4.3 REGRESSÕES COM *SHANNON INDEX*

A Tabela 4 apresenta os resultados das regressões utilizando o Shannon Index como medida de diversidade de gênero. Os achados confirmam os padrões observados na Tabela 3. Os coeficientes de SHAN_BOD continuam positivos e estatisticamente significativos ($p < 0,05$), reforçando a ideia de que maior diversidade no Conselho de Administração (BOD) reduz a legibilidade dos estatutos, tornando-os mais difíceis de compreender.

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MEDIANA	MÍNIMO	MÁXIMO
LIX	69,05	12,90	63,57	55,12	126,49
RIX	11,63	5,17	9,39	6,25	34,58
ARI	12,82	6,34	10,07	5,07	41,62
FOG	11,93	5,09	9,71	6,62	34,93
SMOG	7,44	0,75	7,14	6,19	10,73
BLAU_BOD	0,18	0,17	0,20	0,00	0,50
BLAU_EM	0,18	0,23	0,00	0,00	0,50
SHAN_BOD	0,29	0,25	0,35	0,00	0,69
SHAN_EM	0,26	0,32	0,00	0,00	0,69
BoardSizeBOD	8,35	3,10	8,00	2,00	25,00
BoardSizeEM	2,63	0,71	3,00	1,00	8,00
CCSize	12,27	1,56	12,33	5,20	16,49
CCLeverage	0,77	0,19	0,83	0,01	0,98

Fonte: elaboração dos autores (2025)

Tabela 2 - Matriz de Correlação

VARIÁVEIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. LIX	1												
2. RIX	1.00***	1											
3. ARI	1.00***	1.00***	1										
4. FOG	1.00***	1.00***	1.00***	1									
5. SMOG	0.96***	0.96***	0.96***	0.96***	1								
6. BLAU_BOD	0.08***	0.08***	0.08***	0.08***	0.09***	1							
7. BLAU_EM	-0.06**	-0.06**	-0.06**	-0.06***	-0.06***	0.08***	1						
8. SHAN_BOD	0.09***	0.09***	0.10***	0.10***	0.10***	0.99***	0.08***	1					
9. SHAN_EM	-0.06***	-0.06***	-0.06**	-0.06***	-0.06***	0.08***	1.00***	0.08***	1				
10. BoardSize-BOD	0.30***	0.29***	0.30***	0.29***	0.28***	0.04*	-0.06**	0.07***	-0.06**	1			
11. BoardSize-EM	-0.10***	-0.10***	-0.10***	-0.10***	-0.07***	-0.04*	0.03	-0.04*	0.04*	0.05**	1		
12. CCSize	0.20***	0.20***	0.20***	0.19***	0.19***	-0.13***	-0.08***	-0.11***	-0.08***	0.33***	0.06***	1	
13. CCLeverage	0.10***	0.10***	0.10***	0.09***	0.08***	-0.11***	0.05**	-0.09***	0.05**	0.17***	-0.14***	0.57***	1

Fonte: elaboração dos autores (2025)

Tabela 3 - Resultados com Blau Index

VARIÁVEL	LIX	RIX	ARI	FOG	SMOG
BLAU BOD	3,369**	1,311**	1,791**	1,409**	1,409**
	(1,564)	(0,627)	(0,769)	(0,621)	(0,621)
BLAU_EM	-2,414**	-0,974**	-1,140**	-0,982**	-0,982**
	(1,133)	(0,454)	(0,557)	(0,450)	(0,450)
CCSize	1,242***	0,499***	0,615***	0,495***	0,495***
	(0,240)	(0,096)	(0,118)	(0,095)	(0,095)
BoardSizeBOD	0,763***	0,304***	0,374***	0,297***	0,297***
	(0,093)	(0,037)	(0,046)	(0,037)	(0,037)
BoardSizeEM	-2,165***	-0,862***	-1,071***	-0,846***	-0,846***
	(0,371)	(0,149)	(0,183)	(0,147)	(0,147)
DummyLivreAdmissão	-2,615***	-1,040***	-1,272***	-1,036***	-1,036***
	(0,739)	(0,296)	(0,363)	(0,293)	(0,293)
DummyBigFour	5,656***	2,296***	2,902***	2,189***	2,189***
	(0,915)	(0,367)	(0,450)	(0,363)	(0,363)
CCLeverage	-5,894***	-2,321***	-2,829***	-2,331***	-2,331***
	(1,792)	(0,719)	(0,881)	(0,711)	(0,711)
DummyCentralEConfederação	-3,970***	-1,809***	-2,079***	-2,180***	-2,180***
	(1,485)	(0,595)	(0,730)	(0,589)	(0,589)
Constante	59,174***	7,656***	7,808***	8,142***	8,142***
	(3,127)	(1,254)	(1,537)	(1,241)	(1,241)
Efeito Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Observações	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858
R^2	0,300	0,298	0,299	0,291	0,291
R^2 Ajustado	0,293	0,291	0,292	0,283	0,283
F-Static (df = 19; 1838)	41,414***	41,159***	41,306***	39,656***	39,656***

Fonte: elaboração dos autores (2025)

Tabela 4 - Resultados com Shannon Index

VARIÁVEL	LIX	RIX	ARI	FOG	SMOG
SHAN_BOD	2,449**	0,957**	1,300**	1,023**	0,186***
	(1,055)	(0,423)	(0,518)	(0,419)	(0,063)
SHAN_EM	-1,697**	-0,685**	-0,801**	-0,690**	-0,102**
	(0,804)	(0,322)	(0,395)	(0,319)	(0,048)
CCSize	1,242***	0,499***	0,615***	0,495***	0,075***
	(0,239)	(0,096)	(0,118)	(0,095)	(0,014)
BoardSizeBOD	0,757***	0,301***	0,371***	0,294***	0,040***
	(0,093)	(0,037)	(0,046)	(0,037)	(0,006)
BoardSizeEM	-2,152***	-0,856***	-1,065***	-0,841***	-0,094***
	(0,372)	(0,149)	(0,183)	(0,148)	(0,022)
DummyLivreAdmissao	-2,616***	-1,040***	-1,272***	-1,036***	-0,216***
	(0,739)	(0,296)	(0,363)	(0,293)	(0,044)
DummyBigFour	5,648***	2,292***	2,898***	2,185***	0,373***
	(0,915)	(0,367)	(0,450)	(0,363)	(0,054)
CCLeverage	-5,886***	-2,318***	-2,825***	-2,328***	-0,348***
	(1,792)	(0,718)	(0,881)	(0,711)	(0,107)

DummyCentralEConfederacao	-3,954***	-1,802***	-2,070***	-2,173***	-0,203**
	(1,485)	(0,595)	(0,730)	(0,589)	(0,088)
Constante	59,121***	7,632***	7,783***	8,121***	6,848***
	(3,121)	(1,251)	(1,534)	(1,239)	(0,186)
Efeito Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Efeito Região	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Observações	1.858	1.858	1.858	1.858	1.858
R^2	0,300	0,299	0,300	0,291	0,266
R^2 Ajustado	0,293	0,291	0,292	0,284	0,258
F-Statistic (df = 19; 1838)	41.461***	41.207***	41.362***	39.707***	34.980***

Fonte: elaboração dos autores (2025)

Já os coeficientes de SHAN_EM permanecem negativos e significativos, demonstrando que maior diversidade na Diretoria Executiva (EM) melhora a legibilidade dos estatutos, tornando-os mais acessíveis e compreensíveis.

Os efeitos das variáveis de controle também permanecem consistentes com os resultados anteriores, com o tamanho da cooperativa (CCSize) e a auditoria *Big Four* (*BigFour*) favorecendo a legibilidade, enquanto a alavancagem (CCLeverage) e o tamanho da Diretoria Executiva (BoardSizeEM) prejudicam a clareza dos estatutos.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados desse estudo desafiam a suposição de que maior diversidade de gênero está invariavelmente associada a um aumento na transparência e clareza da comunicação institucional. Enquanto a diversidade no Conselho de Administração (BOD) parece estar relacionada a estatutos mais complexos, a diversidade na Diretoria Executiva (EM) contribui para maior clareza e acessibilidade dos documentos.

Essa dualidade nos efeitos da diversidade pode ser explicada por diferentes fatores. Primeiro, a distinção de responsabilidades entre o BOD e a EM pode influenciar a forma como os documentos institucionais são redigidos. O BOD, responsável por decisões estratégicas e pela fiscalização da cooperativa, tende a produzir documentos mais densos e formais, com linguagem técnica e detalhada. Em contraste, a EM, diretamente envolvida na operação e comunicação diária da cooperativa, pode favorecer uma abordagem mais objetiva e acessível, refletida na maior legibilidade dos estatutos.

Além disso, os resultados sugerem que a diversidade afeta o processo decisório e a estruturação da comunicação organizacional de formas distintas em cada nível de governança. Conselhos de Administração (BODs) mais diversos podem trazer um maior número de perspectivas e debates, resultando em documentos mais detalhados e potencialmente mais complexos, o que está alinhado com estudos que indicam

que grupos diversos podem levar a uma maior profundidade analítica e à inclusão de múltiplos pontos de vista na formulação de documentos institucionais (Adams; Ferreira, 2009; Cumming *et al.*, 2015). Já a diversidade EM pode estar relacionada a um estilo de comunicação mais inclusivo e transparente, alinhando-se a pesquisas que mostram que grupos diversos na alta gestão tendem a promover maior clareza e acessibilidade na comunicação organizacional (Gull *et al.*, 2018; Kent Baker *et al.*, 2020).

Outro ponto relevante é que o tamanho e a estrutura das cooperativas também impactam a legibilidade dos estatutos. Os achados do estudo sugerem que cooperativas maiores e auditadas por empresas *Big Four* apresentam estatutos mais legíveis, possivelmente devido à adoção de padrões mais rigorosos de transparência e compliance (Nadeem, 2022). Por outro lado, cooperativas com maior alavancagem e EMs maiores tendem a ter estatutos mais complexos, o que pode indicar uma tentativa de proteger informações estratégicas ou uma maior burocratização interna, dificultando o acesso dos membros às informações essenciais (Bloomfield, 2002; Li, 2008).

Os resultados corroboram parcialmente as hipóteses formuladas no estudo. A H2, que postula que a diversidade de gênero na EM está positivamente associada à legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito, foi confirmada, sugerindo que uma gestão mais diversa na execução operacional favorece documentos mais claros e acessíveis. Esse achado está alinhado com pesquisas que indicam que uma comunicação organizacional mais transparente emerge quando há maior diversidade nos níveis gerenciais, promovendo maior engajamento e alinhamento entre os *stakeholders* (Jain; Zaman, 2020; Wahid, 2019).

Por outro lado, a H1, que afirma que a diversidade de gênero no BOD está positivamente associada à legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito, não foi confirmada. Os resultados apontam um efeito oposto: BODs mais diversos parecem produzir documentos mais complexos e menos legíveis. Esse achado desafia a narrativa de que maior diversidade, por si só, sempre melhora a transparência documental. Uma possível explicação é que a diversidade no BOD leva a um maior número de contribuições e revisões no processo de formulação dos estatutos, aumentando a densidade e a tecnicidade do texto, um fenômeno já identificado em estudos sobre a complexidade textual em documentos corporativos (Boubaker *et al.*, 2019).

Em suma, este estudo sugere que a diversidade de gênero tem efeitos distintos dependendo do nível hierárquico analisado, com a diversidade na EM favorecendo uma comunicação mais clara e acessível, enquanto a diversidade no BOD pode estar

associada a uma maior complexidade textual. Esses achados reforçam a importância de considerar o papel institucional de cada nível de governança ao analisar os impactos da diversidade na transparência organizacional.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo investigou a relação entre a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração (BOD) e nas Diretorias Executivas (EM) e a legibilidade dos estatutos sociais das cooperativas de crédito brasileiras. Inicialmente, foram coletados 4.236 estatutos sociais entre 2016 e 2022, mas, após a remoção de duplicatas e observações com dados faltantes, a amostra final consistiu em 1.858 estatutos de 546 cooperativas. Foram adotadas métricas de legibilidade amplamente reconhecidas na literatura para avaliar a complexidade dos textos e aplicados modelos econométricos para examinar o impacto da diversidade de gênero na legibilidade documental, controlando por fatores institucionais e estruturais.

Os resultados indicam que a diversidade de gênero tem efeitos distintos nos diferentes níveis da governança cooperativa. A diversidade no BOD está associada a estatutos mais complexos e menos legíveis, evidenciado pelos coeficientes positivos e estatisticamente significativos dos índices de Blau e Shannon para o Conselho. Esse achado sugere que BODs mais diversos promovem debates mais amplos e detalhados sobre a governança da cooperativa, o que pode levar à produção de documentos mais técnicos e sofisticados. Esse resultado está alinhado a estudos que indicam que grupos diversos geram decisões mais reflexivas e bem fundamentadas, mas que essa maior complexidade na deliberação pode resultar em comunicações institucionais mais densas e formais (Adams; Ferreira, 2009; Boubaker *et al.*, 2019; Cumming *et al.*, 2015).

Por outro lado, a diversidade na EM está associada a estatutos mais claros e acessíveis, conforme demonstrado pelos coeficientes negativos e estatisticamente significativos dos índices de Blau e Shannon para a EM. Isso sugere que EMs mais diversas tendem a priorizar uma comunicação mais acessível e inclusiva, facilitando o entendimento dos documentos pelos cooperados. Esses achados corroboram estudos que apontam que a diversidade de gênero na alta administração está relacionada a práticas de transparência mais robustas e a uma comunicação organizacional mais eficaz (Kent Baker *et al.*, 2020; Wahid, 2019).

Além da diversidade de gênero, outros fatores institucionais e estruturais também afetam a legibilidade dos estatutos. Cooperativas de maior porte e mais alavancadas apresentam documentos mais complexos, possivelmente devido a

estruturas de governança mais elaboradas e exigências regulatórias mais rigorosas. Já a presença de auditoria *Big Four* está associada a estatutos mais claros, o que pode refletir a adoção de padrões de transparência mais elevados. Esses resultados estão em linha com estudos que indicam que práticas contábeis mais rigorosas e auditoria externa podem melhorar a qualidade da divulgação de informações corporativas (Nadeem, 2022).

Os achados desse estudo trazem implicações relevantes tanto para a literatura quanto para a prática da governança cooperativa. Em primeiro lugar, os resultados desafiam a noção simplista de que maior diversidade sempre melhora a transparência e a clareza da comunicação institucional. O efeito da diversidade depende do nível hierárquico dentro da cooperativa: enquanto BODs diversos podem gerar documentos mais técnicos e densos, EMs diversas favorecem a clareza e a acessibilidade. Esse ponto reforça a importância de considerar a estrutura de governança ao avaliar os impactos da diversidade organizacional.

Além disso, os achados indicam que tanto as cooperativas quanto os reguladores devem considerar a complexidade dos estatutos sociais na formulação de políticas de governança. Em BODs mais diversos, é essencial adotar mecanismos que assegurem que o aprofundamento das discussões estratégicas não resulte em documentos excessivamente técnicos, que podem dificultar a compreensão e a participação efetiva dos cooperados. Paralelamente, os resultados ressaltam a importância da diversidade nas EMs como fator que favorece a transparência e a acessibilidade da comunicação organizacional. Garantir que os estatutos sociais sejam redigidos de forma clara e compreensível para todos os membros, independentemente de seu nível de instrução ou familiaridade com temas jurídicos e financeiros, deve ser uma prioridade para as cooperativas.

Como limitação desse estudo, destaca-se a complexidade metodológica envolvida na mensuração da legibilidade e da diversidade de gênero, bem como os desafios inerentes à obtenção e ao tratamento de dados institucionais heterogêneos. Além disso, os resultados estão circunscritos ao contexto brasileiro e ao período analisado, o que pode restringir a generalização e a aplicabilidade dos achados a outros contextos.

Por fim, esse estudo contribui para a literatura ao demonstrar que a relação entre diversidade de gênero e comunicação organizacional não é uniforme, mas depende do nível hierárquico e das responsabilidades associadas a cada função dentro da cooperativa. Reguladores e gestores devem considerar esses efeitos ao formularem políticas de governança e ao estruturar o BOD e a EM das cooperativas de crédito. Pesquisas futuras podem expandir essa análise explorando outras dimensões

da comunicação organizacional, como a análise de tom e conteúdo, ou investigando o impacto de outras características dos conselhos, como experiência profissional e nível educacional, na clareza da comunicação institucional. Dessa forma, a busca por um equilíbrio entre diversidade, transparência e acessibilidade deve ser uma prioridade para o setor cooperativo, garantindo que a governança dessas instituições seja eficiente, inclusiva e compreensível para todos os seus membros.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R. B.; FERREIRA, D. *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. ***Journal of Financial Economics***, v. 94, n. 2, p. 291–309, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007.

ALM EL-DIN, M. M.; IBRAHIM, A. M. E. F. M.; HASSANEIN, A. *Voluntary disclosure and complexity of reporting in Egypt: the roles of profitability and earnings management.* ***Journal of Applied Accounting Research***, v. 23, n. 2, p. 480–508, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JAAR-09-2020-0186.

ARSHAD, M.; YOUSAF, M. M.; SARWAR, S. M. *Comprehensive readability assessment of scientific learning resources*. ***IEEE Access***, v. 11, p. 53978–53994, 2023. Disponível em: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10132466. Acesso em 16 Mar. 2026.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BC). **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo:** data-base dezembro de 2024. Brasília: Banco Central do Brasil, 2025. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_Cooperativas_SNCC_FINAL_dez2024.pdf. Acesso em 16 Mar. 2026.

BITTENCOURT, W. R.; BRESSAN, V. G. F.; GOULART, C. P.; BRESSAN, A. A.; COSTA, D. R. de M.; LAMOUNIER, W. M. Rentabilidade em bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 22–40, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150349.

BLOOMFIELD, R. *The incomplete revelation hypothesis and financial reporting.* ***Accounting Horizons,*** v. 16, n. 3, p. 233–243, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.2308/acch.2002.16.3.233.

BOUBAKER, S.; GOUNOPOULOS, D.; RJIBA, H. *Annual report readability and stock liquidity*. ***Financial Markets, Institutions & Instruments***, v. 28, n. 2, p. 159–186, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1111/fmii.12110.

BRESSAN, V. G. F.; SOUZA, D. C. de; BRESSAN, A. A. *Income smoothing: a study of the health sector's credit unions.* ***Review of Business Management***, v. 19, n. 66, p. 643–661, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2617.

CARMO, C.; ALVES, S.; QUARESMA, B. *Women on boards in Portuguese listed companies: does gender diversity influence financial performance?* ***Sustainability***, v. 14, n. 10, p. 6186, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su14106186.

COELHO, R.; MAZZILLO, J. A.; SVORONOS, J. P.; YU, T. ***Regulation and supervision of financial cooperatives.*** *Basel: Bank for International Settlements*, 2019. (*FSI Insights on policy implementation*, n. 15). Disponível em: https://www.bis.org/fsi/publ/insights15.pdf. Acesso em 16 Mar. 2026.

CUMMING, D.; LEUNG, T. Y.; RUI, O. M. *Gender diversity and securities fraud.* ***Academy of Management Journal,*** v. 58, n. 5, p. 1572–1593, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amj.2013.0750.

DAWSON, L. M. *Ethical differences between men and women in the sales profession.* ***Journal of Business Ethics,*** v. 16, n. 11, p. 1143–1152, 1997. Disponível em: https://doi.org/10.1023/A:1005721916646.

DEMPSEY, S. J.; HUNT, H. G.; SCHROEDER, N. W. *Financial opacity and firm performance: the readability of REIT annual reports.* ***Journal of Real Estate Finance and Economics***, v. 45, n. 2, p. 450–470, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s11146-010-9263-2.

GRASHUIS, J. *The agency cost of ownership and governance adaptations in farm producer organizations.* ***Agricultural Finance Review,*** v. 80, n. 2, p. 200–211, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1108/AFR-07-2019-0079.

GUAY, W.; SAMUELS, D.; TAYLOR, D. *Guiding through the fog: Financial statement complexity and voluntary disclosure.* ***Journal of Accounting and Economics***, v. 62, n. 2–3, p. 234–269, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2016.09.001.

GUL, F. A.; SRINIDHI, B.; NG, A. C. *Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices?* ***Journal of Accounting and Economics,*** v. 51, n. 3, p. 314–338, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.01.005.

GULL, A. A.; NEKHILI, M.; NAGATI, H.; CHTIOUI, T. *Beyond gender diversity: how specific attributes of female directors affect earnings management.* ***The British Accounting Review***, v. 50, n. 3, p. 255–274, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.001.

HUMPHERY-JENNER, M.; LIU, Y.; NANDA, V; SILVERI, V.; SUN, M. *Of fogs and bogs: Does litigation risk make financial reports less readable?* ***Journal of Banking & Finance***, v. 163, p. 107180, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2024.107180.

JAIN, T.; ZAMAN, R. *When boards matter: the case of corporate social irresponsibility*. ***British Journal of Management***, v. 31, n. 2, p. 365–386, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1111/1467-8551.12376.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.* ***Journal of Financial Economics,*** v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X.

JUSTEN, A. (ed.). **Gênero dos nomes.** Brasil, 31 maio 2019. Disponível em: https://brasil.io/dataset/genero-nomes/nomes/. Acesso em 04 Mar. 2026.

KENT BAKER, H.; PANDEY, N.; KUMAR, S.; HALDAR, A. *A bibliometric analysis of board diversity: current status, development, and future research directions*. ***Journal of Business Research,*** v. 108, p. 232–246, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.025.

LI, F. *Annual report readability, current earnings, and earnings persistence*. ***Journal of Accounting and Economics,*** v. 45, n. 2–3, p. 221–247, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2008.02.003.

MCKILLOP, D.; FRENCH, D.; QUINN, B.; SOBIECH, A. L.; WILSON, J. O. *Cooperative financial institutions: a review of the literature*. ***International Review of Financial Analysis***, v. 71, p. 101520, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101520.

NADEEM, M. *Board gender diversity and managerial obfuscation: Evidence from the readability of narrative disclosure in 10-K reports*. ***Journal of Business Ethics***, v. 179, n. 1, p. 153–177, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-021-04830-3.

NAJAF, K.; CHIN, A.; FOOK, A. L. W.; DHIAF, M. M.; ASIAEI, K. *Fintech and corporate governance: at times of financial crisis.* ***Electronic Commerce Research,*** v. 24, n. 1, p. 605–628, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10660-023-09733-1.

REGUERA-ALVARADO, N.; DE FUENTES, P.; LAFFARGA, J. *Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain.* ***Journal of business ethics***, v. 141, n. 2, p. 337-350, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-015-2735-9.

SALLABERRY, J. D.; VENTURINI, L. D. B.; LERNER, A. F.; FLACH, L. *Income smoothing in Brazilian credit unions: the effects of default.* **Revista Ambiente Contábil**, v. 16, n. 1, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.21680/2176-9036.2024v16n1ID34807.

SANTOS, M. B. D. **Governança e desempenho em cooperativas de crédito**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/handle/1/20333. Acesso em 16 Mar. 2026.

SILVA, T. P.; LEITE, M.; GUSE, J. C.; GOLLO, V. *Financial and economic performance of major Brazilian financial cooperatives*. ***Contaduría y Administración***, v. 62, n. 5, p. 1442–1459, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.05.006.

SINGH, K.; MISRA, M.; KUMAR, M.; TIWARI, V. *A study on the determinants of financial performance of US agricultural cooperatives*. ***Journal of Business Economics and Management***, v. 20, n. 4, p. 633–647, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9858.

SOUZA, J. A. S.; RISSATTI, J. C.; ROVER, S.; BORBA, J. A. *The linguistic complexities of narrative accounting disclosure on financial statements: An analysis based on readability characteristics*. ***Research in International Business and Finance***, v. 48, p. 59–74, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2018.12.008.

UNDA, L. A.; AHMED, K.; MATHER, P. R. *Board characteristics and credit-union performance*. ***Accounting & Finance,*** v. 59, n. 4, p. 2735–2764, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1111/acfi.12308.

VENTURA, E. C. F. (ed.). **Governança cooperativa:** diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf. Acesso em 16 Mar. 2026.

WAHID, A. S. *The Effects and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation*. ***Journal of Business Ethics***, V. 159, n. 3, p. 705-725, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s10551-018-3785-6.

EIXO 3



3º LUGAR

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO EXPANDINDO HORIZONTES PARA O EQUILÍBRIO ENTRE INOVAÇÃO E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

MILTON ROBERTO DE CASTRO TEIXEIRA
HENRIQUE CARIVALDO DE MIRANDA NETO

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO EXPANDINDO HORIZONTES PARA O EQUILÍBRIO ENTRE INOVAÇÃO E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Milton Roberto de Castro Teixeira
e Henrique Carivaldo de Miranda Neto

RESUMO

Este artigo procurou investigar como a adoção de uma governança ambidestra pode sustentar a competitividade e a inovação exigidas pelo mercado financeiro em constante evolução, ao passo que preserva os princípios cooperativistas no contexto de uma cooperativa de crédito, trazendo como caso de referência o Sicoob Credicopa. Para tanto, o objetivo geral foi analisar como a governança ambidestra contribui para uma gestão moderna e equilibrada no Sicoob Credicopa. Como objetivos específicos tem-se: (a) analisar como a governança ambidestra contribui para uma gestão equilibrada; b) identificar as práticas de gestão que impulsionam o crescimento sustentável; e c) avaliar os desempenhos financeiro e social obtidos. Como metodologia, adotou-se uma abordagem qualitativa que incluiu análise documental, referências bibliográficas, entrevistas semiestruturadas e observação participante. Os resultados demonstram que o Sicoob Credicopa alcançou crescimento expressivo em sua base de cooperados, ativos, patrimônio líquido e sobras, ao mesmo tempo em que ampliou inovações tecnológicas e consolidou práticas orientadas pelos valores do cooperativismo. Em suas considerações finais, o estudo aponta a relevância de se expandir a análise para outras cooperativas e reforça o papel decisivo das lideranças e da cultura organizacional na consolidação de uma governança ambidestra capaz de equilibrar eficiência, inovação e valores cooperativistas.

Palavras-chave: governança ambidestra; cooperativas de crédito; inovação cooperativista; desenvolvimento sustentável; Sicoob Credicopa.

ABSTRACT

This article sought to investigate how the adoption of ambidextrous governance can uphold the competitiveness and innovation demanded by the constantly evolving financial market, while preserving cooperative principles in the context of a credit union, using Sicoob Credicopa as a reference case. To this end, the general objective was to analyze how ambidextrous governance contributes to modern and balanced management at Sicoob

Credicopa, and the specific objectives were to (a) examine how ambidextrous governance supports balanced management, identify the management practices that drive sustainable growth, and assess the financial and social performance achieved. A qualitative approach was adopted, including document analysis, bibliographic references, semi-structured interviews, and participant observation. The results show that Sicoob Credicopa has achieved significant growth in its membership base, assets, equity, and surplus, while also expanding technological innovations and consolidating practices guided by cooperative values. In its final considerations, the study highlights the relevance of extending the analysis to other credit unions and underscores the decisive role of leadership and organizational culture in establishing ambidextrous governance capable of balancing efficiency, innovation, and cooperative values.

Keywords: *ambidextrous governance; credit unions; cooperative innovation; sustainable development; Sicoob Credicopa.*

1. INTRODUÇÃO

A complexidade do mercado financeiro, caracterizada por demandas crescentes por soluções tecnológicas e por uma competição acirrada entre instituições tradicionais e emergentes, impõe a necessidade de que as cooperativas de crédito revisitem suas práticas de gestão e de governança. Nesse contexto, a Ambidestria Organizacional (AO) apresenta-se como fundamental, pois diz respeito à capacidade de uma organização desenvolver eficiência operacional (*exploitation*) – explotação – e, simultaneamente, explorar novas oportunidades (*exploration*) – exploração – (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Trata-se, portanto, de conciliar a busca pela inovação, essencial à sobrevivência em um mercado dinâmico, com a manutenção dos valores que alicerçam o cooperativismo, como a participação democrática e a adesão livre e voluntária (IBGC, 2023).

A concepção de cooperativas de crédito baseia-se na união de pessoas com objetivos comuns e no compartilhamento de benefícios financeiros e sociais (IBGC, 2023). Tal concepção, entretanto, pode entrar em tensão com a busca por competitividade e modernização de processos, levando a questionamentos acerca da essência cooperativista. O presente artigo aprofunda a discussão sobre como equilibrar esses dois polos – inovação e princípios cooperativistas – ampliando o debate sobre ambidestria organizacional, apresentando exemplos de práticas que podem conciliar eficiência e experimentação em cooperativas de crédito.

Este artigo procurou analisar a importância da governança ambidestra na gestão moderna de cooperativas de crédito, focando no crescimento de uma cooperativa de crédito, a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Oeste Mineiro Ltda. – Sicoob Credicopa –, fundada em 1992, em Patos de Minas (MG), cujas atividades tiveram início atendendo produtores rurais, expandindo, ao longo dos anos, para comerciantes, empresários e população em geral. Nesse sentido, a cooperativa valoriza a participação ativa dos cooperados, incentivando o controle democrático e a participação econômica, tendo investido em educação financeira e formação cooperativista, fortalecendo o comprometimento com os valores cooperativos, além de promover a intercooperação, ampliando serviços e beneficiando a comunidade.

Assim, este artigo buscou apresentar como uma gestão que promove a inovação, mantendo os princípios cooperativistas, é fundamental para o desenvolvimento sustentável dessas instituições (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 1995). O **objetivo principal** foi analisar como a governança ambidestra contribui para uma gestão moderna e equilibrada na cooperativa de crédito. Especificamente, pretendeu-se: a) compreender como a cooperativa alinha a eficiência em seus negócios atuais (explotação) com a exploração de novas oportunidades (exploração) mantendo-se fiel

aos princípios cooperativistas; b) identificar as práticas de gestão que impulsionam o crescimento sustentável da cooperativa; e c) avaliar os resultados financeiros e sociais alcançados nos últimos anos.

O **problema de pesquisa**, portanto, refere-se à investigação de **como uma cooperativa de crédito pode manter a competitividade e a inovação exigidas pelo mercado financeiro em constante evolução, ao mesmo tempo em que permanece fiel aos princípios cooperativistas**. Isso implica verificar se a adoção de práticas de governança ambidestra, capazes de articular exploração de novos negócios e sustentabilidade das operações existentes, conduz a um equilíbrio entre eficiência operacional e a preservação de valores como a participação democrática e a intercooperação.

Cabe ressaltar que a governança ambidestra equilibra inovações de sustentação e de crescimento, atendendo às demandas atuais enquanto planeja o futuro (MARCH, 1991). Para cooperativas de crédito, essa abordagem é essencial para manter a competitividade em um mercado financeiro em constante evolução. Segundo O'Reilly e Tushman (2013), organizações ambidestras equilibram exploração e explotação, gerenciando objetivos de curto e longo prazos. No cooperativismo, isso implica incorporar inovações sem comprometer valores como democracia, participação e interesse pela comunidade. De acordo com Rossi e Perez (2021, p. 6), "a sobrevivência e o sucesso em longo prazo estão fortemente associados à capacidade da organização de se envolver em explotação suficiente para garantir a viabilidade atual da organização e se engajar com foco suficiente na exploração para garantir viabilidade futura".

Desse modo, a integração entre eficiência operacional, a busca por oportunidades de inovação e a preservação dos valores cooperativistas emergem como fatores-chave para o sucesso das cooperativas de crédito em um cenário de constante mudança. A experiência da Sicoob Credicopa indica que práticas de governança ambidestra, ao equilibrarem exploração e exploração, podem fomentar o crescimento sustentável e fortalecer o compromisso com a comunidade. Assim, este artigo propõe demonstrar como a inovação, aliada à manutenção dos princípios do cooperativismo, confere competitividade à cooperativa, evidenciando a importância de uma gestão moderna alicerçada em participação democrática, educação financeira e intercooperação.

2. METODOLOGIA

Para a consecução dos objetivos propostos nesta investigação, a metodologia adotada respaldou-se em uma abordagem qualitativa, privilegiando a compreensão

aprofundada do fenômeno em seu contexto real. A metodologia envolveu múltiplas etapas e técnicas de coleta e análise de dados, conforme detalhamento a seguir:

1) análise documental: foi realizado o exame de documentos institucionais do Sicoob Credicopa, tais como relatórios anuais, demonstrações financeiras, atas de reuniões, registros de práticas inovadoras e documentos internos que registram processos de governança e iniciativas voltadas à inovação. Esse procedimento permitiu traçar um panorama da evolução organizacional, bem como identificar as estratégias adotadas ao longo do período analisado;

2) pesquisa bibliográfica: procedeu-se a um levantamento e análise crítica da literatura acadêmica relevante sobre governança ambidestra, cooperativismo financeiro e modelos de gestão de cooperativas, tendo como base autores nacionais e internacionais. Essa etapa fundamentou os referenciais conceituais e permitiu a triangulação dos achados empíricos com o conhecimento atual sobre o tema;

3) entrevistas semiestruturadas: foram entrevistados dois gestores quatro gestores estratégicos, um representante do Conselho de Administração, um representante do Conselho Fiscal e quatro funcionários chaves. Esses participantes foram selecionados sob os seguintes critérios: a) **gestores estratégicos:** foram selecionados membros da Diretoria Executiva (presidente, vice-presidente e diretores), além dos superintendentes, pela centralidade de suas funções no planejamento, gestão e decisão sobre inovação e práticas de governança; b) **conselheiros:** incluíram-se representantes dos Conselhos de Administração e Fiscal pela sua influência nos processos de deliberação e fiscalização da cooperativa; c) **funcionários-chave:** foram escolhidos colaboradores envolvidos diretamente com os projetos de inovação, operações financeiras e processos participativos, garantindo um olhar técnico-operacional. Os participantes foram selecionados buscando diversidade de cargos, tempo de atuação na cooperativa e envolvimento direto com práticas inovadoras e de governança, assegurando múltiplas perspectivas. As entrevistas foram conduzidas até o ponto de saturação teórica, isto é, quando novos relatos e dados passaram a ser recorrentes e não agregaram informações substancialmente novas. O roteiro flexível das entrevistas possibilitou aprofundar temas emergentes, respeitando a individualidade das experiências e percepções de cada participante;

4) observação participante: os pesquisadores, autores desta investigação, participaram de eventos institucionais, assembleias e comitês de inovação da cooperativa, bem como de rodas de conversa com cooperados e colaboradores. Tal imersão possibilitou compreender a dinâmica das interações sociais, processos decisórios e a vivência prática da ambidestria organizacional no cotidiano da cooperativa.

Para a análise dos dados obtidos a partir dos procedimentos descritos acima, adotou-se a **análise de conteúdo** (Bardin, 2011) como principal técnica de tratamento dos dados qualitativos. O processo ocorreu em cinco etapas estruturadas, a saber: a) p**ró-análise:** transcrição das entrevistas e sistematização dos registros de campo e documentos institucionais; b) **codificação:** leitura e identificação de unidades de significado, organizadas em categorias temáticas fundamentadas nas questões de pesquisa e em constructos-chave do referencial teórico (como inovação, governança, participação); c) **categorização:** agrupamento dos códigos em categorias e subcategorias relacionadas à vivência da governança ambidestra, práticas participativas, inovações implementadas, desafios e resultados observados; d) **triangulação:** confronto e cruzamento dos dados provenientes de entrevistas, documentos e observação para assegurar robustez e credibilidade às interpretações; e) **interpretação:** elaboração de sínteses interpretativas à luz do referencial teórico, valorizando a pluralidade de vozes e experiências, e destacando aspectos singulares da experiência do Sicoob Credicopa. Essa combinação metodológica permitiu captar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos dos processos de gestão e governança, proporcionando uma visão amplia e contextualizada do fenômeno investigado.

Segundo Silva e Larieira (2022), a ambidestria consiste em equilibrar os esforços de exploração e de explotação de maneira a garantir a perenidade organizacional. Esse conceito é particularmente relevante em cooperativas de crédito, onde a preservação dos valores cooperativistas precisa conviver e dialogar com um mercado financeiro fluido. Portanto, a implementação dessa forma de balanceamento não se limita somente à adoção de processos inovadores, mas envolve uma governança estruturada em parâmetros que garantam a sustentabilidade das iniciativas ao longo do tempo.

Nesse sentido, a investigação realizada buscou entender de que forma o Sicoob Credicopa, como **objeto de estudo**, posiciona-se em relação a essas diretrizes, adotando modelagens e estratégias específicas para manter sua competitividade sem abandonar seus valores fundacionais.

Assim, a coleta de dados envolveu exame de relatórios anuais, demonstrações financeiras, atas de reuniões e registros de práticas inovadoras, além de rodas de

conversa com gestores e cooperados, evidenciando os aspectos qualitativos da pesquisa. Esse foco na compreensão integral do fenômeno faz eco com a literatura sobre inovação, segundo a qual o aspecto cultural e organizacional repercute diretamente na eficácia dos métodos adotados. Nesse sentido, muitos estudos apontam que a inovação tende a aprofundar muito mais a visão de gestão e do processo. No entanto, as atividades estruturantes e os elementos gerenciais e culturais, que permitem que a gestão da inovação funcione de modo efetivo, muitas vezes são considerados apenas superficialmente (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Portanto, ao observar, no Sicoob Credicopa, a rotina de assembleias, comitês de inovação e até mesmo eventos de integração com estudantes universitários voltados à criação de soluções e processos inovadores, foi possível identificar até que ponto a cooperativa vivencia a ambidestria. Iniciativas como a criação de espaços de *coworking* e de conexão com a comunidade foram registradas, reforçando a relevância de ambientes colaborativos para impulsionar a criatividade e o surgimento de propostas que unam crescimento econômico e desenvolvimento social. Essa estratégia vai ao encontro das considerações de March (1991), que ressalta a dificuldade de efetivar atividades de exploração e explotação ao mesmo tempo, pois elas demandam competências e objetivos por vezes conflitantes.

Outro ponto metodológico destacado é a adoção de um comitê formal de inovação, responsável por gerir recursos financeiros e estabelecer métricas diferenciadas para projetos de explotação e exploração. As práticas observadas na cooperativa mostram como as ferramentas de governança e o alinhamento das lideranças podem minimizar tensões inerentes à busca simultânea por estabilidade e renovação. Assim,

> [...] vale destacar que a dinâmica competitiva no campo econômico leva as organizações à necessidade de procurar mecanismos que permitam a sustentabilidade do negócio no mercado. Logo, a revisão de processos, estratégias e estruturas administrativas estão entre as ações que buscam elevar a eficácia e a competitividade das cooperativas (GRAMACHO, 1997). Nesse contexto, é perceptível a importância das organizações cooperativas buscarem a utilização de modelos de gestão que atendam sua realidade e promovam a sustentabilidade (GARCIA *et al.,* 2020).

Por fim, a análise qualitativa dos dados, embasada em metodologias como a análise de conteúdo e a triangulação dos achados de entrevistas com as evidências documentais, permitiu avaliar a progressão do Sicoob Credicopa no cumprimento de sua missão de conciliar inovação e cooperação. A recorrência de práticas como a formação contínua dos membros, a realização de projetos de integração com a comunidade e a adoção de iniciativas de governança flexíveis indica que, mesmo em

um contexto de alta competitividade, é possível cultivar um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento. Portanto, essa metodologia, composta por múltiplas fontes de coleta, observação participante e análise crítica da literatura, ofereceu uma base ampla e sólida para compreender como a ambidestria pode ser aplicada ao contexto das cooperativas de crédito, evidenciando o potencial de expansão de horizontes no equilíbrio entre inovação e princípios cooperativistas.

3. AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Originalmente, ambidestria referia-se à habilidade de um indivíduo usar as duas mãos com igual destreza (Duncan, 1976). No meio corporativo, o termo extrapola a questão fisiológica para traduzir a aptidão das organizações em serem, simultaneamente, excelentes em suas rotinas e abertas a transformações. Sob esse prisma, segundo March (1991), a Ambidestria Organizacional (AO) consiste na capacidade da organização em gerenciar tanto a exploração de recursos já estabelecidos quanto a exploração de novas oportunidades ou modelos de negócio. Esse equilíbrio demanda políticas consistentes de governança, cultura que incentive a inovação e, sobretudo, estrutura de poder que assegure tomada de decisão transparente e participativa. Quando se transpõe a AO para o contexto das cooperativas de crédito, o desafio torna-se ainda mais complexo, pois esses empreendimentos possuem uma governança compartilhada, que visa manter uma relação horizontal entre os membros, mesmo em processos decisórios de alta relevância estratégica (SCARAMUSSA, 2012).

As cooperativas de crédito possuem marcante distinção em relação às instituições financeiras tradicionais, já que são regidas por princípios definidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e adaptados às diferentes legislações nacionais. Entre os valores centrais, destacam-se a adesão livre e voluntária, o controle democrático pelos membros, a participação econômica dos associados e o comprometimento com a comunidade (IBGC, 2023). Esses princípios moldam a concepção de propriedade e resultam na preocupação em promover benefícios não apenas financeiros, mas, também, sociais e educativos.

Nesse sentido, um dos aspectos que diferencia as cooperativas é o modelo de governança focado na participação democrática. Afinal, cada cooperado representa um voto, independentemente do volume de cotas que possua (IBGC, 2023). Porém, há que se atentar ao fato de que essa característica, embora essencial para a legitimidade das decisões, pode retardar a adoção de práticas inovadoras, pois é preciso que as propostas sejam apreciadas por diferentes conselhos, comitês e,

em última instância, pela Assembleia Geral. As novas tecnologias podem ser um facilitador nesse processo, visto que, atualmente, a adoção de plataformas digitais de votação e conferências *online* tem possibilitado a ampliação da participação dos cooperados, sem que haja perda de qualidade no debate acerca de estratégias de inovação. No entanto, o uso de plataformas digitais em cooperativas de menor porte ou com presença em regiões carentes de infraestrutura tecnológica ainda é um desafio e exige adaptações (RIZZARDO FILHO; SILVEIRA; MONTICELLI, 2024).

Portanto, a adoção de um modelo de governança focado na participação democrática – em que cada cooperado representa um voto, independentemente da quantidade de cotas que possua – assegura legitimidade às decisões, embora possa tornar mais lento o processo de discussão e aprovação de iniciativas inovadoras. Por outro lado, essa preocupação em envolver diferentes conselhos, comitês e, em última instância, a Assembleia Geral, coaduna com a ideia de participação econômica dos membros e a consequente distribuição equitativa de resultados, o que reforça o compromisso social das cooperativas e a importância de seu papel no desenvolvimento local.

Também o esforço de alocar recursos para a redistribuição pode limitar o montante disponível para investimentos em pesquisa e desenvolvimento, exigindo decisões estratégicas cautelosas para manter a competitividade no mercado bancário. Nesse sentido, vale destacar que, atuando de acordo com os princípios de governança cooperativa, integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade – a cooperativa que seguir tais princípios estará mais propensa a alcançar a fidelidade dos seus cooperados, bem como institucionalizará um ambiente de confiança para todos os envolvidos nas atividades da cooperativa. Assim,

> [...] é válido destacar que apesar das semelhanças com outros tipos de governança, a aplicada em cooperativas não é uma simples transposição de contextos de outros tipos de governança que são adaptados às realidades das cooperativas. Muitos aspectos podem possuir semelhança com o contexto empresarial e governamental, por exemplo. Porém, a governança cooperativa apresentará suas peculiaridades com relação a estas práticas (PINTO & REISDORFER, 2015, p. 44).

Desse modo, embora haja desafios tecnológicos e limitações de infraestrutura para ampliar a participação de todos os cooperados no processo decisório, a essência democrática das cooperativas e a preocupação com a distribuição equitativa do capital permanecem como características fundamentais de seu modelo de governança.

Assim, a participação econômica dos membros se caracteriza não apenas pela contribuição de capital para o desenvolvimento da cooperativa, mas, também, por

uma preocupação em garantir a distribuição equitativa dos resultados obtidos. Tal preocupação reforça o compromisso social, tornando as cooperativas importantes agentes de desenvolvimento local (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009). Entretanto, focar na redistribuição de recursos pode limitar, em certa medida, o montante disponível para investimentos em pesquisa e desenvolvimento (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Ou ainda,

> [...] por apresentarem características de sociedades de pessoas, e não de capital, as cooperativas possuem adesão voluntária e livre dos indivíduos que a constituem e possui como seus princípios a gestão democrática, a participação econômica dos membros, a autonomia e a independência como os pilares da gestão desse tipo de organização. Portanto, de forma distinta dos demais tipos de organização as cooperativas são administradas pelos seus associados, que são os proprietários do negócio e ainda não possuem o lucro como objetivo principal, visto que o atendimento às necessidades dos proprietários é o foco desse tipo de organização (PINTO & REISDORFER, 2015, p. 44).

Apesar dessas peculiaridades, as cooperativas, ao mesmo tempo, precisam garantir a autossustentação financeira, requerendo decisões estratégicas que considerem a busca por competitividade no mercado bancário. Nesse cenário, o equilíbrio entre essas demandas e a necessidade de aprimorar as rotinas corporativas, ou seja, a explotação, surge como ponto estratégico para garantir tanto a confiança dos cooperados quanto a competitividade financeira.

Nesse sentido, sobre inovação organizacional, tal equilíbrio demanda uma visão de longo prazo que contempla tanto a exploração de recursos existentes quanto a busca de novas oportunidades, demonstrando que o balanceamento equilibrado entre explotação e exploração aumenta a *performance* da organização em inovação e, consequentemente, leva à geração de valor no longo prazo, já que níveis de excelência, tanto em exploração quanto em explotação, têm impacto positivo na taxa de crescimento das vendas e na *performance* organizacional, quando comparados com os níveis mais baixos de outras organizações (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Dessa forma, percebe-se que além de gerir recursos de forma eficiente e responsável, as cooperativas precisam construir processos de governança robustos, para alinhar a busca pela eficiência operacional às demandas sociais e aos princípios cooperativistas.

A dimensão explotação envolve a maximização de recursos já disponíveis e o aperfeiçoamento das rotinas corporativas, buscando excelência operacional (DUNCAN, 1976). Em cooperativas de crédito, isso compreende desde o cumprimento de normas regulatórias até a adoção de práticas que elevam a confiança e a segurança nas transações (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009). Um destaque recai sobre a

governança cooperativa, que deve buscar o fortalecimento tanto do controle interno, pelas estruturas de auditoria, quanto periódica, dos conselheiros, ampliando a percepção de riscos associados a novos projetos" (IBGC, 2023).

Sob essa perspectiva, a padronização de processos, a digitalização de serviços já consolidados (como depósitos e transferências) e a adoção de sistemas de *compliance* auxiliam na promoção de transparência e eficiência (FERREIRA; SILVA, 2021). Assim, explotação não deve ser entendido como algo estático, mas como um compromisso contínuo com o aprimoramento e a busca de melhores soluções, mantendo a cooperativa financeiramente sólida e confiável para seus membros.

No outro polo, a exploração concerne à disposição de experimentar tecnologias, processos e modelos de negócio que fogem ao *modus operandi* tradicional. Em uma realidade cada vez mais digital, a adoção de *fintechs* e a parceria com *startups* podem consolidar caminhos promissores para as cooperativas de crédito, desde que bem coordenados e adaptados aos princípios cooperativistas. No entanto, há que se lembrar de que, para estimular a inovação, faz-se necessária a criação de pequenos centros de pesquisa e desenvolvimento, sancionados pelos conselhos e articulados com a Assembleia Geral. Tais centros podem testar soluções em escala reduzida, antes de implementá-las em toda a estrutura, reduzindo o risco de rejeição ou de inconsistências regulatórias.

Essa estratégia experimental exige o envolvimento de membros com diferentes *expertises* e a definição clara de objetivos e indicadores de sucesso. Em cooperativas com forte cultura local, considerar as demandas e expectativas da comunidade é essencial para que a inovação seja vista como um complemento à cooperação, e não como um elemento dissonante (HORZ *et al.*, 2022).

Importante ressaltar que um dos principais entraves à adoção de práticas ambidestras em cooperativas de crédito é a resistência interna, seja por parte dos gestores, seja por parte dos cooperados mais conservadores. A ideia de "arriscar" recursos em projetos experimentais pode gerar insegurança, sobretudo quando a estrutura de governança privilegia o consenso. Nesse sentido,

> [..] devido à separação entre propriedade e gestão nas organizações, nota-se que o principal, com o objetivo de maximizar seus resultados, delega a um agente o poder de comandar o empreendimento, estabelecendo metas, resultados e riscos toleráveis para que os objetivos sejam alcançados. A Teoria da Agência pressupõe que para ocorrer da forma adequada devam existir alguns mecanismos eficientes para garantir o controle na relação principal-agente, isto é, nas estruturas de governança e gestão (PINTO; REISDORFER, 2015, p. 18).

Isso reforça a necessidade de se promover, internamente, nas cooperativas, uma cultura voltada à inovação e à abertura a riscos calculados – aspecto crucial para superar a resistência interna em cooperativas de crédito e facilitar práticas ambidestras. Por isso, há que se se estar atento à cultura de aprendizado e de inovação, promovendo uma cultura corporativa que valorize a inovação e o aprendizado contínuo, ao mesmo tempo que respeita e mantém as tradições. Isso inclui o incentivo à formação e ao desenvolvimento contínuos dos membros do Conselho, a adoção de uma abordagem aberta a novas ideias e a criação de um ambiente no qual o risco calculado e a experimentação sejam encorajados. As decisões devem refletir uma combinação de análise de dados avançada e sabedoria convencional, assegurando que a governança seja tanto inovadora quanto fundamentada (ROSSI; PÉREZ, 2021). Contudo, no ambiente cooperativista, esse processo de delegação caminha junto com a necessidade de aprovação coletiva o que, em alguns casos, pode prolongar a avaliação de propostas e dissipar o senso de urgência.

Outra dificuldade está relacionada aos recursos disponíveis para investimento em pesquisa e desenvolvimento. Por se tratar de uma sociedade de pessoas e não de capital, o acesso a grandes montantes para projetos de inovação avançada é, em muitos casos, limitado (SCARAMUSSA, 2012). É necessário lembrar que, ao mesmo tempo, essas cooperativas disputam um mercado agressivo com bancos tradicionais e *fintechs*, que usualmente têm maior facilidade para captar recursos e investir em escalas maiores. Dessa forma, a adoção de alianças estratégicas, consórcios de inovação e parcerias público-privadas podem ser alternativas para contornar essas restrições, mantendo a essência cooperativista (FERREIRA; SILVA, 2021).

Desse modo, para lidar com a tensão entre exploração e explotação, as cooperativas de crédito podem criar estruturas flexíveis de governança. Exemplos incluem a formação de comitês de inovação, que recebam delegação específica para conduzir projetos-piloto de forma ágil (ROSA *et al.*, 2019). Tais comitês devem reportar periodicamente aos Conselhos Administrativos, assegurando alinhamento com o planejamento estratégico e as normas do setor. Além disso, é recomendável que esses grupos reúnam profissionais de diferentes áreas de atuação (tecnologia, processos, *marketing* e gestão de riscos), garantindo diversidade de visões.

A comunicação clara sobre a finalidade dos projetos recém-criados e a criação de canais para receber o *feedback* dos cooperados tornam o processo inclusivo, evitando a sensação de que a inovação é algo imposto “de cima para baixo” (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2020). Nessa perspectiva, a educação cooperativista e financeira é fundamental para que todos os membros compreendam as motivações e o potencial de retorno das iniciativas de inovação.

A consolidação de uma cultura que valorize a criatividade e a participação não pode ser vista como algo pontual e, sim, como um processo contínuo. Proporcionar programas de capacitação para colaboradores e lideranças, além de oferecer incentivos para propostas de melhorias, reforça o sentimento de pertencimento. Em paralelo, a promoção de práticas de intraempreendedorismo, como *hackathons* cooperativas ou laboratórios de inovação, pode potencializar o surgimento de projetos alinhados às necessidades reais da comunidade de cooperados. Nesse sentido, observa-se que a governança para a inovação, em uma cooperativa de crédito, precisa ser tão estruturada quanto a governança para o controle, investindo na criação de mecanismos de incentivo à geração de novas ideias, respeitando a identidade comunitária e as premissas do cooperativismo.

Em vários países, já existem exemplos de cooperativas de crédito que implementaram processos ambidestros e obtiveram resultados significativos. A adoção de tecnologias de pagamento instantâneo, sistemas de identificação digital e até soluções de *blockchain* para registro de assembleias virtuais são alguns dos casos relatados na literatura (FERREIRA; SILVA, 2021). Em alguns contextos, a parceria com *fintechs* locais resultou na criação de produtos de microcrédito inovadores, voltados para públicos tradicionalmente excluídos do sistema bancário. O envolvimento das comunidades rurais, por exemplo, tem sido decisivo na aceitação de novos produtos digitais pois, ao se converterem em protagonistas dos processos de inovação, os cooperados sentem-se motivados a aderir às mudanças. Esse sentimento de pertencimento e envolvimento legitima as iniciativas que partem da liderança, promovendo uma integração saudável entre a busca por competitividade e a vocação solidária e comunitária das cooperativas.

De acordo com Scaramussa (2012), cabe ressaltar que, apesar de avanços significativos, ainda há espaço para ampliação dos estudos relacionados à Ambidestria Organizacional em cooperativas de crédito. Questões como a eficácia de modelos híbridos de governança, que combinem processos tradicionais e formatos experimentais, merecem investigação mais aprofundada. Além disso, é pertinente examinar como essas organizações lidam com a crescente demanda por serviços digitais, alinhando-se às tendências de *open banking* e pagamentos instantâneos, sem perder o vínculo comunitário e local. Outra vertente de pesquisa potencial encontra-se na análise de indicadores de desempenho que capturem simultaneamente o impacto social e econômico das iniciativas de inovação. Embora haja diversos estudos sobre governança e *performance* em cooperativas de crédito, a mensuração da ambidestria sob indicadores específicos ainda é carente na literatura.

Assim, considerando o espaço investigativo destacado pelos autores supracitados, esse artigo buscou analisar a importância da governança ambidestra

na gestão moderna de cooperativas de crédito, focando no caso Sicoob Credicopa. O objetivo foi compreender como a gestão que, nessa cooperativa, promove a inovação, mantendo os princípios cooperativistas e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Desse modo, por meio da abordagem qualitativa que partiu da análise documental, do exame de relatórios anuais, de demonstrativos contábeis, de atas e de documentos internos, da pesquisa por referências teórico-epistemológicas sobre governança ambidestra, cooperativismo e gestão de cooperativas, de entrevistas semiestruturadas e de observação participante, foi possível chegar aos resultados demonstrados e analisados a seguir. Por meio da Ambidestria Organizacional na gestão de cooperativas de crédito, a experiência da Sicoob Credicopa aponta que cooperativas de crédito podem adotar práticas modernas sem abdicar de sua identidade, demonstrando que o equilíbrio entre exploração e explotação promove desenvolvimento sustentável e satisfação dos cooperados.

4. RESULTADOS

A escolha de análise da experiência do Sicoob Credicopa como caso exitoso de equilíbrio entre inovação e princípios cooperativistas, por meio das práticas de Ambidestria Organizacional, justifica-se pela relevância dessa cooperativa e de seu crescimento considerável, tanto em termos financeiros quanto sociais. Os dados analisados abrangem o intervalo de 2022 a 2024.

Em termos financeiros, quanto à **expansão da base de cooperados** (vide anexos – Tabela 1), de 2022 a 2024, houve um aumento de, aproximadamente, 22,4%, passando de 15.415, em 2022, para 19.180 cooperados, em 2024, demonstrando que esse crescimento é contínuo, refletindo a confiança da comunidade na cooperativa e a eficácia de suas estratégias de inclusão financeira.

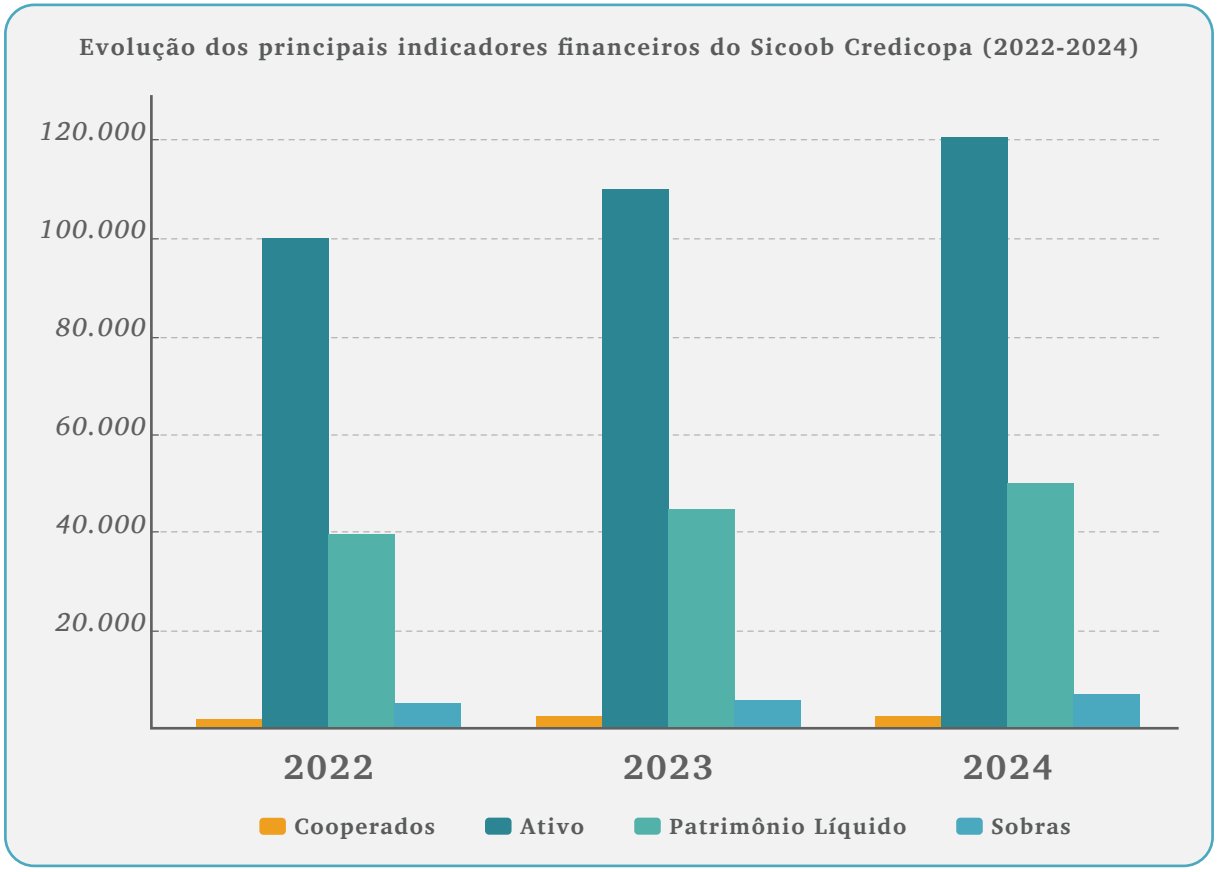
O **crescimento do ativo total** (vide anexos – Tabela 2) foi significativo, nos últimos três anos. Em 2022, os ativos eram de R$ 1.214.303.726,00, alcançando R$1.521.684.572,00, em 2024. Isso representa um crescimento de, aproximadamente, 25,3%, entre 2022 e 2024. Esse aumento substancial deve-se ao incremento nas operações de crédito, investimentos estratégicos e expansão dos serviços oferecidos. Além disso, a capacidade de atrair novos negócios e expandir sua atuação no mercado financeiro evidencia a robustez da cooperativa.

Quanto ao **aumento do patrimônio líquido** (vide anexos – Tabela 3) **,** em 2022, esse patrimônio era de R$ 183.480.289,00, atingindo R$ 299.964.709,00, em 2024. Isso corresponde a um aumento de, aproximadamente, 63,4% entre 2022 e 2024. Esse crescimento sólido demonstra a solidez financeira da cooperativa, sua capacidade de reinvestimento e a confiança dos cooperados na gestão da instituição.

Por fim, o **aumento das sobras** (vide anexos – Tabela4), que representam os resultados financeiros positivos da cooperativa, cresceu expressivamente. Em 2021, as sobras totalizaram R$ 42.880.557,00, chegando a R$ 52.746.701,00, em 2024. Houve, portanto, um crescimento de, aproximadamente, 23%, entre 2022 e 2024, o que indica eficiência operacional, boa gestão financeira e capacidade de gerar retornos significativos aos cooperados.

Esses dados evidenciam que a Sicoob Credicopa manteve uma trajetória ascendente, consolidando-se como uma das principais cooperativas de crédito da região. O contínuo aumento do ativo total, do patrimônio líquido e das sobras (Figura 1) reflete uma estratégia de gestão focada no crescimento sustentável e na satisfação dos cooperados (SICOOB CREDICOPA, 2024).

Figura 1 – Evolução dos Principais Indicadores Financeiros do Sicoob Credicopa (2022-2024)



Fonte: Sicoob Credicopa

À parte dos indicadores financeiros, é importante destacar as inovações de sustentação (*exploitation*) e inovações de crescimento (*exploration*) que a cooperativa implementou. Em entrevistas com o presidente e a vice-presidente do Conselho de Administração, com o presidente do Conselho Fiscal, com os dois diretores executivos, com os dois superintendentes e por meio da análise das atas das Assembleias Ordinárias Gerais (AGOs), ocorridas em 19 de abril de 2022 e em 24 de abril de

2023, foi possível identificar que a cooperativa apresentou, no período de 2022 a 2024, **inovações de sustentação,** com a modernização das agências, investindo em ambientes mais acolhedores e tecnológicos, inclusive, tendo inaugurado sua nova sede, na cidade de Patos de Minas (MG), no dia 8 de novembro de 2022.

Além disso, a capacitação contínua dos funcionários manteve-se como prioridade, garantindo um atendimento de qualidade e eficiência nos processos internos. A adoção de práticas de governança alinhadas às melhores recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) fortaleceu a transparência e a confiança na gestão. Houve, também, **inovações de crescimento.** Nesse sentido, o projeto "Credicopa Digital" foi ampliado, introduzindo novas funcionalidades nos aplicativos móveis e soluções digitais, aumentando a acessibilidade e comodidade para os cooperados. Os investimentos em inteligência artificial e análise de dados, em 2024, aprimoraram ainda mais a capacidade de análise de crédito e a gestão de riscos, reduzindo a inadimplência e proporcionando decisões mais assertivas. Novos produtos financeiros foram introduzidos, incluindo opções de investimento sustentáveis e programas específicos para apoio a *startups* e pequenos empreendedores (SICOOB CREDICOPA, 2024).

Destaca-se que a análise dos documentos, as entrevistas e as observações permitiram verificar que o compromisso com os princípios cooperativistas permaneceu firme, no cumprimento do propósito da cooperativa. Nesse sentido, o Sicoob Credicopa atuou em:

a) Educação e Formação: entre 2022 e 2024, os programas de educação financeira e cooperativista atingiram um público de quase 30 mil participantes. Essas iniciativas promoveram o empoderamento financeiro dos cooperados e da comunidade;

b) Intercooperação (vide Anexos – A - Intercooperação no Sicoob Credicopa), fortalecendo a cooperação com outras instituições cooperativistas, participando de projetos conjuntos que ampliaram o alcance de suas ações sociais e facilitaram a troca de experiências e boas práticas;

c) Responsabilidade Social: novos projetos voltados para sustentabilidade ambiental foram implementados, incluindo programas de financiamento para energias renováveis e iniciativas de reflorestamento. A cooperativa também intensificou seu apoio à agricultura familiar e ao desenvolvimento comunitário, beneficiando diretamente mais de 12.000 pessoas na região (SICOOB CREDICOPA, 2024).

Os resultados demonstram que a adoção dos princípios da governança ambidestra permitiu ao Sicoob Credicopa equilibrar a exploração de novas oportunidades e a explotação das operações existentes. Esse equilíbrio foi fundamental para: a) **adaptabilidade,** dando respostas rápidas às mudanças do mercado, incorporando inovações tecnológicas; b) s**ustentabilidade financeira**, apresentando crescimento sólido dos ativos e patrimônio e mantendo saúde financeira; e c) **valorização dos cooperados**, com o fortalecimento do relacionamento, garantindo participação ativa e satisfação.

Cabe ressaltar que os resultados demonstram que as ações do Sicoob Credicopa se alinham aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), esses objetivos são uma série de 17 metas globais estabelecidas para orientar ações em diversas áreas fundamentais, como erradicação da pobreza, educação, saúde, igualdade de gênero, proteção ao meio ambiente e promoção de sociedades justas até 2030. Essas metas visam assegurar o desenvolvimento inclusivo e sustentável para todos, envolvendo governos, empresas, organizações da sociedade civil e cidadãos em geral. Assim, de acordo com a Organização das Nações Unidas,

> [...] ao anunciar esses Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nós, Governos, estamos determinados a levar a cabo a erradicação da pobreza, assegurar a prosperidade e o crescimento econômico sustentável, expandir a disponibilidade de uma educação inclusiva e equitativa, promover a industrialização resiliente e a inovação como vetores para o desenvolvimento social e assegurar o uso sustentável dos recursos do planeta. Esses objetivos, em conjunto, sinalizam um esforço global para construir sociedades mais justas, fortalecer infraestruturas e incentivar novas soluções tecnológicas, contribuindo para um futuro próspero para todos (ONU, 2015, p. 5).

Como demonstram os resultados, o Sicoob Credicopa investiu significativamente em educação financeira e formação cooperativista, atingindo milhares de participantes. Essas iniciativas promovem educação inclusiva e de qualidade, oferecendo oportunidades de aprendizagem e capacitação que empoderam cooperados e a comunidade, o que coaduna com o **ODS 4,** intitulado **Educação de Qualidade**, que tem como foco assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade para todos, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida. Alcançar esse objetivo requer eliminar desigualdades de acesso, fortalecer a formação de professores, aprimorar materiais de ensino e garantir ambientes favoráveis à aprendizagem. Segundo a Organização das Nações Unidas,

> [...] estamos determinados a garantir que todas as pessoas tenham acesso a uma educação inclusiva e de qualidade, assegurando a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de competências e capacidades

> em cada etapa da vida. Para tanto, é vital eliminar disparidades de gênero na educação, promover ambientes de aprendizagem seguros e estimular a formação continuada de docentes. Ao investirmos na educação, capacitamos indivíduos a participarem de maneira significativa da sociedade e contribuírem para o progresso social e econômico de suas comunidades (ONU, 2015, p. 24).

O crescimento econômico sustentável do Sicoob Credicopa, evidenciado pelo aumento significativo do número de cooperados e dos indicadores financeiros, bem como a promoção inclusão financeira, apoiando pequenos empreendedores e agricultores familiares, gerando emprego produtivo e estimulando o crescimento econômico inclusivo, coloca a cooperativa em alinhamento com o estabelecido no **ODS 8**, intitulado "**Trabalho Decente e Crescimento Econômico"**, que visa promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, com especial ênfase na criação de empregos plenos, produtivos e decentes para todos. Nesse sentido, a garantia de oportunidades equitativas no mercado de trabalho e a inclusão financeira são peças fundamentais para melhorar a qualidade de vida e fortalecer a economia de forma justa. Ainda de acordo com a Organização das Nações Unidas,

> [...] promover o crescimento econômico sustentado e inclusivo requer uma ação concertada para gerar oportunidades de trabalho decente e produtivo, assegurando proteção aos direitos trabalhistas e fomentando o desenvolvimento de habilidades profissionais. Ao mesmo tempo, reconhecemos a urgência de erradicar o desemprego e o subemprego, em particular entre os jovens, bem como de ampliar a inclusão financeira como meio de possibilitar a participação universal na economia. Impulsionar a inovação, reduzir as desigualdades e proteger os recursos naturais também se revelam essenciais para sustentar este crescimento no longo prazo (ONU, 2015, p. 19).

Por fim, o investimento do Sicoob Credicopa em inovações tecnológicas, como modernização das agências, soluções digitais, inteligência artificial e análise de dados, contribuindo para a construção de infraestruturas resilientes, promoção da industrialização inclusiva e sustentável e fomento à inovação, demonstra o alinhamento das ações da cooperativa com o que se delineia no **ODS 9**, intitulado "**Indústria, Inovação e Infraestrutura"**, que busca viabilizar condições de competitividade e desenvolvimento tecnológico, impulsionando a economia de forma equilibrada e responsável. A ONU reconhece que

> [...] uma industrialização inclusiva e sustentável, em conjunto com a criação de infraestruturas resilientes, constitui base crucial para o crescimento econômico e o bem-estar social. Ao mesmo tempo, é imprescindível investir em pesquisa e desenvolvimento, estabelecer parcerias público-privadas destinadas a impulsionar a inovação e garantir que as populações em

> situação de vulnerabilidade sejam beneficiadas por essas transformações. Somente por meio do acesso equitativo a recursos tecnológicos será possível construir sociedades mais justas, capazes de enfrentar os desafios do século XXI (ONU, 2015, p. 21).

Os resultados aqui apresentados evidenciam a trajetória ascendente do Sicoob Credicopa, que alia inovação e práticas de governança ambidestra aos princípios cooperativistas. A expansão contínua da base de cooperados, o robusto crescimento do ativo total, do patrimônio líquido e das sobras confirmam a solidez financeira da instituição e sua capacidade de reinvestimento. A adoção de tecnologias, a modernização dos espaços de atendimento, as novas soluções digitais e a capacitação contínua dos funcionários reforçam o compromisso com a eficiência operacional e com a melhoria da experiência de seus membros. Esse conjunto de ações fortalece o relacionamento com os cooperados, gera impactos positivos na comunidade e contribui para a competitividade regional em um ambiente econômico dinâmico.

Além dos resultados financeiros, fica claro que a adoção de princípios de governança alinhados à ambidestria organizacional favorece a busca por inovações de sustentação (*exploitation*) e de crescimento *(exploration*), ao mesmo tempo em que mantém e expande iniciativas de responsabilidade social e de educação cooperativista. Destaca-se, ainda, que o alinhamento do Sicoob Credicopa aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) demonstra a capacidade da cooperativa de equilibrar crescimento econômico, inclusão financeira e inovação tecnológica, cumprindo seu papel de agente transformador na sociedade. Dessa forma, a experiência do Sicoob Credicopa pode inspirar outras cooperativas sobre como a integração entre princípios cooperativistas e práticas inovadoras pode impulsionar resultados positivos a curto e longo prazos, consolidando seu protagonismo no cenário cooperativista regional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados ao longo deste artigo confirmam que a governança ambidestra exerce papel central na promoção do equilíbrio entre inovação e os princípios cooperativistas no Sicoob Credicopa. Partindo do referencial teórico sobre Ambidestria Organizacional, verificou-se como a cooperativa equilibra a explotação, por meio do aperfeiçoamento de rotinas operacionais e consolidação de processos, e a exploração, por meio de inovações em produtos, serviços e estratégias digitais. Ao fazê-lo, a instituição não apenas reforça seu compromisso com a adoção de valores como participação democrática, intercooperação e educação cooperativista, mas, também, avança em termos de robustez financeira, conquistando resultados expressivos em indicadores como o crescimento do ativo total, do patrimônio líquido e das sobras.

Dessa forma, o Sicoob Credicopa comprova sua capacidade de se adaptar às demandas de um mercado financeiro cada vez mais dinâmico, ao mesmo tempo em que consolida sua contribuição ao desenvolvimento local e se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os objetivos propostos na introdução – analisar como a governança ambidestra contribui para uma gestão moderna e equilibrada, identificar práticas de gestão que impulsionam crescimento sustentável e avaliar resultados financeiros e sociais – foram atendidos, elucidando o papel da inovação na manutenção dos valores do cooperativismo e evidenciando que competitividade e responsabilidade comunitária podem coexistir de forma sinérgica.

Em conexão com as questões iniciais de investigação, observou-se que, diante do desafio de unir inovação e princípios cooperativistas, o Sicoob Credicopa desenvolveu comitês específicos para projetos-piloto, investiu na educação financeira e digital de seus cooperados, além de promover melhorias constantes nos processos de governança. Assim, a cooperativa demonstrou um modelo de gestão que equilibra exploração de oportunidades futuras (*exploration*) com a explotação de processos consolidados (*exploitation*), evidenciando o papel da liderança e dos conselhos na promoção consciente de mudanças. Tais achados ressaltam que a governança ambidestra não representa apenas um arcabouço teórico, mas, sim, um guia prático para decisões que envolvem os diferentes *stakeholders*.

Nesse processo, a utilização de entrevistas, análise documental e observação participante, somada à triangulação de dados, conferiu robustez metodológica à pesquisa. As entrevistas trouxeram a perspectiva de lideranças e cooperados que vivenciam os desafios de sustentar a cultura cooperativista e, simultaneamente, desenvolver capacidades de inovação, garantindo uma interpretação aprofundada e contextualizada dos fenômenos em estudo.

O presente trabalho, contudo, não está isento de limitações, visto que este estudo se concentrou no caso de uma única cooperativa de crédito, o que pode restringir a possibilidade de generalização dos resultados. Embora o Sicoob Credicopa constitua um caso significativo, não se pode afirmar que as mesmas práticas e resultados se replicariam em outros contextos regionais ou em cooperativas de diferentes ramos. Sempre há que se considerar as potencialidades e as vicissitudes dos contextos, o que não invalida a proposta de se demonstrar que a Ambidestria Organizacional pode ser muito profícua para as cooperativas de crédito. Além disso, há que se considerar a possibilidade de investigar, de forma comparativa, como outras cooperativas de crédito, de menor ou maior porte, estruturam seus mecanismos de governança e inovam em seus processos de trabalho, o que poderia contribuir para a compreensão de modelos alternativos de gestão ambidestra.

Assim, para futuras investigações sugere-se aprofundar a análise do papel da cultura organizacional no sucesso ou no fracasso de iniciativas de inovação. A adoção simultânea de estratégias de *exploitation* e *exploration* exige um ambiente interno permeável a mudanças e desafios, bem como lideranças capazes de gerenciar possíveis tensões entre conservar valores cooperativistas e implementar práticas modernas de governança. Nesse sentido, pesquisas etnográficas ou estudos de caso comparativos podem elucidar como mecanismos informais, tais como redes de relacionamento dentro e fora da cooperativa, influenciam a aceitação de novas tecnologias e modelos de negócio pela comunidade cooperada. Cabe investigar, também, como a participação ativa dos cooperados nos processos decisórios repercute no ritmo e alcance das inovações, sobretudo quando se trata de ações que exigem níveis elevados de investimento em pesquisa e desenvolvimento.

Por fim, no que se refere à temática de governança ambidestra, recomenda-se examinar a eficácia de parcerias estratégicas com *startups* e *fintechs*, bem como a influência das novas modalidades de serviços financeiros, como o *open banking* e soluções de pagamento instantâneo, sobre a capacidade competitiva das cooperativas de crédito. Futuras pesquisas poderiam, inclusive, explorar soluções de *blockchain* que visam garantir maior transparência e agilidade em assembleias e votações *online*, analisando de que forma esses recursos impactam a participação democrática e o senso de pertencimento dos cooperados.

Em síntese, ao evidenciar o caso do Sicoob Credicopa como referência, este estudo pretendeu contribuir para o debate acerca de como conciliar eficiência operacional, inovação e valores do cooperativismo. Espera-se que as questões e as recomendações apontadas sirvam de estímulo para investigações que reforcem o papel das cooperativas não só como instituições financeiras sólidas, mas como agentes transformadores na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

De modo exploratório, os resultados aqui apresentados podem servir de referência para que futuras pesquisas adaptem e testem as práticas de governança ambidestra em cooperativas de diferentes portes e ramos de atividade. Apesar deste estudo ter focado o contexto do Sicoob Credicopa, os princípios que fundamentam o equilíbrio entre inovação e manutenção dos valores cooperativistas podem inspirar ajustes metodológicos, levando em conta as especificidades operacionais, culturais e regionais de cada organização. Essa abordagem comparativa pode revelar desafios distintos ou oportunidades inéditas em cooperativas de menor ou maior porte, bem como em setores distintos do cooperativismo, além do ramo crédito. Assim, recomenda-se que estudos futuros busquem replicar ou adaptar os mecanismos aqui identificados, de modo a ampliar a compreensão sobre a aplicabilidade e as limitações da Ambidestria Organizacional no universo diversificado das cooperativas brasileiras.

REFERÊNCIAS

ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Declaração sobre a identidade cooperativa**. Manchester: ACI, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL**. Governança cooperativa:** diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

DUNCAN, Robert Bob. *The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation.* ***The Management of Organization****,* v. 1, pp. 167-188, 1976.

FERREIRA, Andréa Soares; SILVA, Robson Melgaço da. Ambidestria organizacional e finanças solidárias: um estudo no contexto de cooperativas de crédito. **Revista de Administração Cooperativa**, v. 3, n. 1, pp. 40-59, 2021.

GARCIA, Alexandre e outros. **Inovação em cooperativas.** Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2020.

HORZ, Vagner; FRARE, Anderson Betti; BARBOSA, Marco Aurélio Gomes; CRUZ, Ana Paula Capuano da. Reflexos da orientação empreendedora no desempenho das cooperativas de crédito do mercado brasileiro. **Innovar**, v. 32, n. 85, pp. 67-82, 2022.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

MARCH, James Gardner. *Exploration and exploitation in organizational learning.* ***Organization Since,*** v. 2, n. 1, pp. 71-87, 1991.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O cooperativismo no Brasil:** cenários e tendências. Brasília: OCB, 2020.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS**. Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Nova York: Nações Unidas, 2015.

O'REILLY, Charles.; TUSHMAN, Michel. *Organizational ambidexterity: past, present, and future.* ***Academy of Management Perspectives****,* v. 27, n. 4, pp. 324-338, 2013.

PINTO, Nelson Guilherme Machado; REISDORFER, Vitor Kochhann. **Governança cooperativa.** Santa Maria/ RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico: Rede e-Tec Brasil, 2015.

RAISCH, Sebastian.; BIRKINSHAW, Julian. *Organizational Ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators.* ***Journal of Management***, v. 34, n. 3, pp. 375-409, 2008.

RIZZARDO FILHO, Arnaldo; SILVEIRA, Alexandre Brabosa da; MONTICELLI, Jeffrson Marlon. Plataformas digitais cooperativas na perspectiva das organizações públicas. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação (RASI)**, v. 10, n. 3, pp. 96-120, set./dez. 2024.

ROSA, Luiza Zanardo; VELLOSO, Gabriel Murad Ferreira; NUNES, Andrieli de Fátima Paz; SCHERER, Nandria. A gestão em cooperativas de crédito: um estudo de caso sobre o conhecimento cooperativista dos colaboradores da cooperativa pioneira. **Revista Observatório de la Economía Latinoamericana**, mar./2019 [En línea]. Disponível em: https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/cooperativas-credito.html. Acesso em 20 Out. 2024.

ROSSI, Maria Cristiane; PEREZ, Gilberto. Análise da ambidestria organizacional para a redução de riscos operacionais e efeitos na vantagem competitiva. *In:* **XXIV Seminários em Administração (SEMEAD2021)**, nov./2021. São Paulo. Anais [...]. São Paulo: PPGA/FEA/USP, 2021.

SCARAMUSSA, Sadi Alberto. ***Gobierno corporativo y la necesidad de un modelo de controladoría utilizando instrumento de gestión estratégica en cooperativas de producción agropecuaria del estado del Rio Grande del Sur.*** 2012. Tese (Doutorado) - Universidad Nacional de Misiones, Argentina, 2012.

SICOOB CREDICOPA. **Relatório anual de gestão 2024.** Patos de Minas: Sicoob Credicopa, 2024.

SILVA, Rodrigo Rubens da; LARIEIRA, Claudio Luis Carvalho. Ambidestria organizacional e transformação digital em pequenas empresas: um estudo de caso. *In:* **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI** , v. 22, On-line. Anais [...]. São Paulo: FGV/EAESP, 2022. pp. 1-18.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** Brasília: ENAP, 2019.

ANEXOS

Tabela 1 - Expansão da Base de Cooperados, crescimento do Ativo Total, aumento do Patrimônio Líquido e aumento das Sobras do Sicoob Credicopa

MÊS	COOPERADOS	ATIVO	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	SOBRAS ACUMULADAS
Dez/2022	15.415	1.214.303.726,00	1.214.303.726,00	1.214.303.726,00
Dez/2024	17.457	1.525.848.423,00	1.525.848.423,00	1.525.848.423,00
Dez/2024	19.180	1.521.684.572,00	1.521.684.572,00	1.521.684.572,00

Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

A – A INTERCOOPERAÇÃO NO SICOOB CREDICOPA

A intercooperação é um dos sete princípios do cooperativismo, representando a parceria entre as próprias cooperativas que, ao trabalharem juntas, geram benefícios para o movimento cooperativista e o associado se apropria dos benefícios que são dirigidos a ele. O ganho é de todos.

Em 2022, com o objetivo de propagar por meio do desenvolvimento social e econômico da comunidade, houve o fortalecimento da Rede Coop, composta pela união de 13 cooperativas do município de Patos de Minas (Cemil, Coopatos, Cooperal, Cooperpluma, Fecoagro Leiteminas, Frigopatos, Sicoob Credicopa, Sicoob Credipatos, Sicredi, Suinco, Unicred, Unimed Patos de Minas e Uniodonto) que, juntas, atendem mais de 40 mil cooperados e empregam mais de três mil colaboradores, além de fortalecerem as ações do Dia de Cooperar (Dia C). A rede já capacitou mais de 65 colaboradores de cooperativas no MBA em Gestão Estratégica de Cooperativas em parceria com o Unipam e Sescoop.

Em 2023, o Sicoob Credicopa fortaleceu a intercooperação econômica com a Coopa (Cooperativa Agropecuária de Patrocínio), a Expocaccer, Unimed e Cemil, além da Cooxupé e Suinco, criando linhas de crédito personalizadas para que as cooperativas atendam a seus cooperados com melhores taxas, liberando mais de nove milhões em operações de crédito.

Em 2024, com os reconhecimentos em programas de níveis nacionais, como o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas – PDGC (uma iniciativa do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo - Sescoop) – e GPTW (*Great Place to Work*), o Sicoob Credicopa recebeu mais de 40 participantes, entre colaboradores e dirigentes de outras cooperativas, no “Projeto Intercooperação na

Prática", para compartilhar os resultados e os desafios de seus programas de processos. Esse projeto foi criado pelo Sistema Ocemg (Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais), com o objetivo de proporcionar um intercâmbio de experiências entre os participantes. Além disso, O Sicoob Credicopa recebeu alunos universitários de diversos cursos para conhecerem a dinâmica de trabalho da cooperativa e sua infraestrutura sustentável. Portanto, a troca de experiências entre as cooperativas de crédito foi expressiva, já que o Sicoob Credicopa recebeu cooperativas do norte de sua região de abrangência, para falar sobre a evolução dos processos de gestão e dos projetos sociais e educacionais.

CLASSIFICADOS

EIXO 3



COLLAB

COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP

A IMPORTÂNCIA DO *COMPLIANCE* PARA O DIREITO SOCIETÁRIO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Daniel Sávio de Oliveira Gonçalves

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a relevância do *compliance* no contexto das cooperativas de crédito no Brasil, ressaltando sua importância para o direito societário e o funcionamento dessas instituições. Diante do crescente dinamismo e complexidade do arcabouço normativo, especialmente sob a regulação do Banco Central do Brasil, torna-se essencial a implementação de programas de *compliance* que assegurem a conformidade das cooperativas de crédito. Tais programas não se limitam a assegurar a conformidade regulatória, mas, também, promovem uma cultura organizacional pautada pela ética e integridade. O estudo, fundamentado em doutrinas e na regulamentação inerentes ao tema, examina a evolução do conceito de *compliance* no Brasil, suas repercussões no direito societário das cooperativas de crédito e a necessidade de políticas de *compliance* específicas para essas entidades, evidenciando os benefícios que essas práticas oferecem para a governança e a sustentabilidade do setor.

Palavras-chave: *compliance;* regulação; direito societário cooperativo; cooperativas de crédito.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the relevance of compliance within the context of credit cooperatives in Brazil, highlighting its importance for corporate law and the functioning of these institutions. Given the increasing dynamism and complexity of the regulatory framework, especially under the supervision of the Banco Central do Brasil, the implementation of compliance programs that ensure the conformity of credit cooperatives has become essential. These programs not only aim to ensure regulatory compliance but also to promote an organizational culture grounded in ethics and integrity. The study, based on doctrines and regulations pertinent to the subject, examines the evolution of the compliance concept in Brazil, its implications for corporate law within credit cooperatives, and the need for specific compliance policies for these entities, demonstrating the benefits that these practices bring to the governance and sustainability of the sector.

Keywords: *compliance; regulation; cooperative corporate law; credit cooperatives.*

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade moderna, por sua atuação na busca do avanço econômico, da inclusão social e da sustentabilidade. Fundamentado em princípios próprios, este tipo societário se destaca por sua estrutura democrática, com foco no desenvolvimento dos seus cooperados e das comunidades onde atua.

As sociedades cooperativas têm como um dos seus diferenciais um sistema de governança democrático, onde os próprios cooperados são, simultaneamente, donos e clientes. Seu modelo de gestão participativa lhes confere flexibilidade e compromisso com a comunidade, que são distintivos das sociedades empresárias.

O ramo crédito (ou financeiro) se diferencia no cenário cooperativista pelo seu arcabouço regulatório mais complexo, com crescente dinamismo, muito em decorrência do seu órgão regulador, o Banco Central do Brasil.

Este cenário permite e conduz as cooperativas de crédito a maior organização e robustez, e, de outro lado, tal estrutura traz consigo desafios relacionados à transparência, à responsabilidade e à conformidade regulatória, tendo em vista o contexto cada vez mais exigente, em função do tipo societário cooperativo e do sistema financeiro nacional.

A busca pela superação desses desafios tem impulsionado às cooperativas de crédito a adoção de sistemas e práticas de *compliance*, como meio de assegurar a conformidade regulatória e, ainda, o desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na ética e na integridade.

Muito além da atuação em conformidade, as cooperativas empenham esforços diários em busca da consolidação e da pacificação do correto entendimento sobre a sua organização e características societárias, conferidas pela regulação e, por vezes, mal compreendidos pela sociedade e pelo próprio Estado, no funcionamento dos seus poderes.

Este estudo tem como objetivo demonstrar a importância dos programas de *compliance* para o funcionamento adequado das cooperativas de crédito, introduzindo o leitor na base estrutural desses programas, apresentando ainda uma introdução à regulamentação destas organizações.

Além disso, busca evidenciar o papel fundamental do *compliance* na consolidação do direito societário aplicado ao setor e à governança corporativa, destacando os benefícios essenciais que esses programas oferecem para as cooperativas de crédito brasileiras.

Durante o desenvolvimento deste estudo, serão abordados o conceito de *compliance* e sua evolução no cenário brasileiro, o direito societário e as características específicas das cooperativas de crédito, com destaque para a legislação e demais regulações pertinentes, a obrigatoriedade da adoção de políticas de *compliance* nas instituições financeiras e a importância da aplicação de um programa de *compliance* em cooperativas deste ramo. Por fim, a conclusão consolidará toda a abordagem apresentada ao longo do trabalho.

2. METODOLOGIA

A construção do presente estudo é estruturada a partir de uma abordagem holística dos temas *compliance*, direito societário cooperativo e o ramo crédito. Sua intenção é apresentar ao leitor um breve histórico do desenvolvimento do *compliance* e do cooperativismo de crédito no Brasil, além da relevância do *compliance* para a governança e a consolidação do direito societário cooperativo neste ramo, destacando os benefícios essenciais que programas de *compliance* oferecem para as cooperativas de crédito brasileiras.

Para tanto, a pesquisa adota uma metodologia baseada em revisão bibliográfica, análise normativa e doutrinária, pautadas em materiais que tratam o *compliance* e sua relação com o direito societário cooperativo.

O estudo é desenvolvido a partir da análise de autores como Bobsin (2019), Carolina Petrarca (2018), Claudio Lamachia (2018), Lamboy (2018), Belisario (2024), Blanchet (2024), Novickis (2018), Dissenha (2020), Barbosa (2019), Bertoccelli (2024), dentre outros.

Foram também utilizadas obras de organizações nacionais voltadas à governança, ao direito e ao cooperativismo, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB).

São ainda explorados marcos normativos, que abrangem desde a Constituição Federal do Brasil até a Regulamentação trazida pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BC).

Neste contexto, são tratadas legislações relevantes para o cooperativismo de crédito, como a Lei nº 5.764/71, que define a Política Nacional de Cooperativismo; a Lei Complementar nº 130/2009, que regula o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), e Resoluções do Conselho Monetário Nacional, como a Resolução nº 4.595/2017, que dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das instituições financeiras, e a Resolução nº 4.968/2021, que dispõe sobre os sistemas de controles internos destas instituições.

Ademais, são observadas legislações que moldam e ampliam a exigência de sistemas e programas de *compliance* nas organizações brasileiras, públicas e privadas, em especial nas cooperativas de crédito, como a Lei nº 12.846/2013, conhecida como a Lei Anticorrupção, e a Lei nº 13.709/2018, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

A investigação se concentrou na evolução do *compliance* no Brasil e sua aplicação específica nas cooperativas de crédito, incluindo o impacto dos normativos nestas organizações, frente a relevantes acontecimentos no País que desencadearam ações voltadas à implementação de sistemas e programas *compliance*.

O processamento dos dados consistiu na sistematização e na organização das informações obtidas, possibilitando a análise crítica sobre o impacto dos normativos e das boas práticas de governança no funcionamento das cooperativas de crédito.

As técnicas empregadas incluíram a classificação dos textos revisados, a identificação de desafios e das oportunidades dentro do setor e a relação entre *compliance* e a sustentabilidade institucional das cooperativas.

Dessa forma, o estudo se propõe a contribuir para a compreensão da relevância do *compliance* como fator essencial para o fortalecimento da governança e da segurança regulatória nas cooperativas de crédito, auxiliando na formação de um ambiente mais transparente e sustentável para essas instituições.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 CONCEITO DE *COMPLIANCE*

Em um cenário de acelerado dinamismo do mercado, amplamente moldado e afetado pela regulação e pela opinião pública, tem se tornado cada vez mais habitual e rotineiro o interesse das instituições em sistemas de *compliance*, que possibilitem a criação de uma estrutura que atenda às expectativas do mercado, das partes interessadas e da sociedade.

O termo *compliance* tem origem do verbo em inglês "*to comply*", que significa cumprir, agir de acordo, em conformidade com algo. Lamboy, Risegato e Coimbra (2018) definem o *compliance* como um dever de conformidade com as diretrizes regulatórias e um mecanismo de prevenção a riscos.

Para além do viés regulatório, *compliance* também tem em seu conceito e composição a integridade, de forma que, para além do dever de fazer de acordo com

a regulação, o estar em conformidade venha atrelado ao ato consciente, motivado pela aderência aos princípios e valores éticos e institucionais, como ensinado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017).

Dessa forma, *compliance* não se limita apenas ao atingimento da conformidade legislativa e regulatória, mas se estende à promoção da cultura baseada em ética e integridade, visando à conscientização da estrutura organizacional quanto ao compromisso com os valores e princípios estabelecidos, para que seja a conformidade regulatória uma consequência da cultura de *compliance*.

3.2 *COMPLIANCE* NO BRASIL, ESCÂNDALOS E REGULAMENTAÇÃO

A implementação de sistemas e programas de *compliance* nas organizações brasileiras foi impulsionada por eventos ocorridos principalmente nas últimas décadas, que evidenciaram a necessidade da adoção de medidas anticorrupção, de prevenção a ilícitos e de sustentabilidade e governança corporativa.

Casos emblemáticos como o "Mensalão", em 2005, e o "Petrolão", que deflagou a operação "Lava-Jato", em 2014, revelaram esquemas massivos de corrupção, gerando mudanças normativas em resposta, como a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, considerada um marco norteador da legislação brasileira para incentivo da implementação de programas de *compliance*.

> No Brasil, a ideia de *compliance* tornou-se mais difundida sobretudo com a promulgação da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 ("Lei Anticorrupção"), que "dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências". Ao prever a responsabilização objetiva em tais casos, esse diploma legal estabeleceu novos paradigmas para o combate à corrupção no País, tornando-se também um novo marco na luta contra a impunidade (PETRARCA, 2018, p. 16).

Fato mais recente ocorrido no Brasil é o escândalo envolvendo uma fraude contábil de mais de 25 bilhões de reais descoberta na empresa Americanas S.A., por meio da "Operação Disclosure" da Polícia Federal (MIATO, 2024), que evidenciou a necessidade da implementação de sistemas eficientes de *compliance* e controles internos nas organizações.

Percebe-se que, à medida em que ocorreram escândalos no País envolvendo a prática de atividades ilícitas pelas instituições, a reação do legislativo brasileiro e dos órgãos reguladores foi de intensificar a regulação buscando garantir a legalidade e o combate a corrupção.

No caso das instituições financeiras, dentre estas normas merecem destaque as Resoluções CMN nº 4.968/2021, que dispõe sobre a estruturação de sistemas de controles internos e responsabilidade de administradores, e nº 4.595/2017, que estabelece o dever das instituições financeiras em adotar política de *compliance* compatível com suas características, incluindo a prevenção de conflitos de interesses, garantindo integridade e transparência nas operações financeiras.

Impactou também a abrangência do *compliance* no país a Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), voltada à proteção de dados pessoais e à privacidade, trazendo consigo a necessidade da implementação pelas organizações de regras, medidas e controles visando assegurar a conformidade da sua atuação no tratamento de dados pessoais com o que preceitua a lei.

Além dos casos e normas mencionadas, também afetaram a relação entre o *compliance* e as instituições financeiras as disposições legislativas e regulatórias atinentes à prevenção à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, como a definição dos crimes de lavagem de dinheiro trazidos pela Lei nº 9.613/1998, o expressivo número de fraudes e golpes digitais, que trouxe a necessidade de investimento nos sistemas que garantam a segurança cibernética e da informação, dentre outros acontecimentos no País que serviram para moldar o contexto de aplicação deste instituto.

Em função destas ocorrências, ensinam Carvalho e Simão (2018) que o *compliance* evoluiu nas organizações em três fases: a formalista, voltada à documentação; a intermediária, impulsionada pela intensificação das investigações da Polícia Federal, que levou a ajustes nos mecanismos de conformidade; e a fase de efetividade, marcada pela adoção voluntária de práticas éticas e de integridade, consolidando o *compliance* como parte essencial da governança.

Certo é que o entendimento e a implementação do *compliance* nas organizações brasileiras foram moldados por fatos, necessidades de melhoria, legislações e padrões internacionais, e integram diferentes facetas que, juntas, e em conjunto com outros institutos, como a governança corporativa e a gestão de riscos, contribuem para o desenvolvimento e a solidez das organizações que, de fato, se preocupam com a implementação de uma cultura de conformidade.

3.3 O *COMPLIANCE* E AS SOCIEDADES COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A Lei nº 5.764/1971 (BRASIL, 1971), que define a Política Nacional de Cooperativismo, conceitua as cooperativas em seu art. 4º como "...sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados...".

As sociedades cooperativas são constituídas pela participação mútua de seus cooperados, fundamentadas em valores compartilhados. Diferenciam-se das sociedades empresárias principalmente por sua natureza personalista, tendo como foco principal o benefício de seus cooperados, e não a geração de lucro.

Diversas são as normas que regulam o funcionamento das cooperativas de crédito no Brasil. A Carta Constitucional, além de trazer importantes esclarecimentos sobre o cooperativismo como um todo, é específica em dizer que as cooperativas de crédito compõem o sistema financeiro nacional, em seu artigo 192 (BRASIL, 1988).

Em se tratando do ramo crédito, estabelece o artigo 2º da Lei Complementar nº 130/2009, que as "cooperativas de crédito destinam-se, precipuamente, a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro" (BRASIL, 2009).

A Lei Complementar nº 130/2009 é vista como norteadora e reguladora do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), recentemente alterada pela Lei Complementar nº 196/2022, trazendo diretrizes de constituição, funcionamento e fiscalização das cooperativas de crédito brasileiras. Trata-se de uma legislação de conhecimento essencial pelas cooperativas deste ramo.

Ademais, tem-se o Conselho Monetário Nacional (CMN) e o Banco Central do Brasil (BC), que desempenham papéis distintos, porém complementares, na administração do Sistema Financeiro Nacional (SFN).

As regulamentações emitidas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil são amplas e de significativa importância, tornando inviável a menção de todas neste estudo. Certo é que o correto funcionamento destas cooperativas depende da observância de todos os seus aspectos regulatórios e das diversas particularidades atinentes, tanto às cooperativas quanto às instituições financeiras em geral.

O desconhecimento ou a inobservância dessas normas pode acarretar graves consequências, tanto para a cooperativa quanto para seus administradores, incluindo a anulação de decisões assembleares, ou da própria assembleia, além de sanções administrativas e prejuízos à instituição, como as previstas na Lei nº 13.506/17, que dispõe sobre o processo administrativo sancionador na esfera de atuação do BC.

Visando a garantia da conformidade das instituições financeiras, diversas são as sanções estipuladas, nas esferas cível, administrativa e criminal, para as transgressões praticadas na administração destas organizações. Desta forma, o controle é exercido por meio de robusta regulação e pelo poder punitivo do Estado e do regulador deste segmento.

Isto posto, nota-se a necessidade dessas instituições serem muito bem organizadas, com sistemas de gestão e governança sólidos, estruturados mediante detalhada análise do seu ambiente regulatório.

Para tanto, o *compliance,* enquanto instituto e sistema implementado nas organizações, surge como um diferencial essencial na busca por assegurar tal conformidade, pela gestão e mitigação de riscos, ao passo em que o faz visando garantir a integridade da instituição e dos seus componentes e o desenvolvimento da sua cadeia de valores.

> Se, por um lado, uma Organização que não está em conformidade se expõe a riscos de sanções legais, perdas financeiras e perdas reputacionais, como resultado de falhas no cumprimento de leis e regulamentações, por outro, uma Organização "em *Compliance*" agrega vantagens extremamente significativas a toda a sua cadeia de valores (OAB/MG, IMMC, 2016, p. 18).

Essa necessidade é reforçada pela obrigatoriedade, imposta pelo regulador destas instituições, do cumprimento de políticas e da implementação de sistemas de *compliance* e controles internos de forma efetiva, não se apegando às ultrapassadas gerações de *compliance* que se limitavam à formalização normativa, sem preocupação com a real implementação.

> Assim, concluímos que o *compliance* é um sistema materializado por um Programa de *Compliance*, sobre o qual não há sequer que diferenciar a importância de um Programa de *Compliance* e um Programa de *Compliance* "efetivo". Sem efetividade, não há que se falar em Programa – e, sim, mera simulação ou ficção jurídica, o que pode proporcionar danos reputacionais ainda mais graves para quem buscar se valer de tal artificio (BERTOCCELLI, 2024, p. 40).

Para as cooperativas de crédito, tal necessidade é ainda mais evidente, haja vista se tratar de estruturas autônomas e independentes, de menor robustez financeira que a maioria dos bancos, sendo importante se considerar que as cooperativas, apesar de muitas vezes vinculadas a grandes sistemas cooperativos, como o Sicoob e o Sicredi, têm em suas singulares uma proporção bem mais contida que as grandes instituições.

3.4 PROGRAMAS DE *COMPLIANCE:* O QUE SÃO E COMO IMPLEMENTÁ-LOS

Por meio da Resolução nº 4.595/2017, o Conselho Monetário Nacional regulamenta a Política de Conformidade (*compliance*) das instituições financeiras e torna exigível sua implementação por estas organizações, de forma adequada ao seu porte, complexidade e estrutura de riscos.

> Art. 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem implementar e manter política de conformidade compatível com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio da instituição, de forma a assegurar o efetivo gerenciamento do seu risco de conformidade (BRASIL, 2017, *online*).

Esta Resolução define a base estrutural das políticas de conformidade das instituições financeiras, relacionando seus requisitos mínimos, as atividades dos responsáveis pela função de conformidade e a responsabilidade dos administradores destas instituições.

Algumas das principais definições trazidas pelos artigos 5º e 7º desta Resolução dizem respeito à necessidade de segmentação das responsabilidades dos agentes responsáveis pela função de conformidade, evitando o conflito de interesses que, dentre suas atribuições, devem avaliar a aderência regulatória da instituição.

> Ponto fundamental da política de conformidade é a divisão clara das responsabilidades das pessoas envolvidas na função de conformidade, de forma a evitar possíveis conflitos de interesses (principalmente com a área de negócios da organização). Além disso, a política deve estabelecer, entre outras, as medidas necessárias para garantir a independência e a adequada autoridade aos responsáveis por atividades relacionadas à função de conformidade, bem como a alocação de recursos suficientes para o desempenho dessas atividades. A principal atribuição do responsável pela execução das atividades relacionadas à função de conformidade é testar e avaliar a aderência da instituição ao arcabouço legal, regulamentação infralegal, recomendações dos órgãos de supervisão e, quando aplicáveis, códigos de ética e de conduta. (BARBOSA, 2019, p. 334).

Para a implementação da política de conformidade, as instituições devem atuar na sua organização e estrutura, o que pode ocorrer de forma interna, por meio da criação de áreas e da seleção de pessoal com capacidade técnica para coordenar medidas que assegurem a conformidade da instituição, ou ainda por meio da utilização de serviços técnicos externos à organização, como escritórios jurídicos especializados.

Como forma de organizar e sistematizar a implementação da política de *compliance* em organizações, são elaborados programas, que visam estabelecer mecanismos de gestão de riscos de conformidade das instituições, com procedimentos de mitigação destes riscos e adequação de inconformidades descobertas, como ensina Lamachia (2018):

> Um programa de *compliance* visa estabelecer mecanismos e procedimentos que tornem o cumprimento da legislação parte da cultura corporativa. Ele não pretende, no entanto, eliminar completamente a chance de ocorrência de um ilícito, mas, sim, minimizar as possibilidades de que ele ocorra, e criar ferramentas para que a empresa rapidamente identifique sua ocorrência e lide da forma mais adequada possível com o problema (CARVALHO, MENDES, 2017 *apud* LAMACHIA, 2018, p. 2).

Para a implementação de um programa de *compliance*, diversos fundamentos devem ser observados, essenciais para sua efetividade. Ensinam Carvalho, Abreu e Takaki (2024) que o desenvolvimento do programa deve ser elaborado de acordo com as peculiaridades da sua organização, suas características, principais dificuldades e riscos.

Um dos principais pilares de um programa de *compliance* é o compromisso da alta administração, o "*tone from the top"* ou *"tone at the top"*, como ensina Belisario, Muniz e Codignoto (2024). Os conselheiros e dirigentes das instituições devem se comprometer e promover o programa de *compliance*, principalmente em relação à ética e à integridade, servindo de exemplo para toda a estrutura organizacional. Com o apoio da alta administração, o programa terá maior chance de reconhecimento e de aceitação por todo o quadro funcional da organização.

Importante, também, a correta definição das políticas, regimentos e demais normas de funcionamento da organização, elaborados cuidadosamente, e por pessoal qualificado, para funcionar em estrita conformidade com as previsões legais e regulamentares. Este arcabouço deve, ainda, conter e promover a ética e a integridade em todos os níveis da organização, de forma clara e de fácil compreensão por toda a equipe.

Com as regras definidas, parte-se para a identificação e o mapeamento dos processos executados; seguido do monitoramento contínuo das atividades da organização, visando à manutenção da conformidade e promovendo a adequação de irregularidades identificadas.

Cabe à organização, também, desenvolver capacitações e treinamentos contínuos em conformidade, ética e integridade para todo o quadro organizacional, visando a qualificação e a capacidade deste quadro para a execução das funções de forma consciente e em atendimento aos níveis de conformidade esperados, mitigando desvios de conduta e incoerências.

> De forma a garantir a absorção das informações e capacitar os colaboradores a colocar em prática os mecanismos de integridade implementados, é essencial disseminar os valores eleitos pela Organização

> através de constantes e variados meios de comunicação e treinamento em todos os seus níveis. (OAB/MG, IMMC, 2016, p. 23).

Outra relevante ferramenta em programas de *compliance* é a instituição de um canal de denúncias, acessível a todos os componentes da organização às partes interessadas.

> Diante da importância que a confiança e a ética apresentam, de forma particular, para a Cooperativa, a instituição de um canal de denúncias acessível, independente e eficaz, fortalece a sua estratégia de credibilidade, facilitando a percepção de possíveis condutas perniciosas e possibilitando a adequação, cada vez maior, da forma de abordagem da política de integridade escolhida, com os valores, princípios e, principalmente, a realidade quotidiana do empreendimento. (DISSENHA, 2020, *online*).

Para o melhor funcionamento dessa ferramenta, é importante que esses canais, além de acessíveis, possibilitem a manifestação de forma anônima, incentivando sua utilização sem o receio de retaliação pelo denunciante, e ainda uma gestão imparcial e um processo de investigação realizado por pessoas qualificadas para tanto, num fluxo estruturado que evite o conflito de interesses, trazendo credibilidade ao processo.

Aliada a essas características está a manutenção de uma estrutura de gestão de riscos adequada ao porte e às particularidades da organização, conforme os requisitos estabelecidos pela Resolução nº CMN 4.595/2017.

Além disso, a manutenção de uma rotina de revisão e de aprimoramento do programa é crucial para sua consolidação, que deve possuir o ideal da melhoria e aperfeiçoamento contínuos.

Juntas, essas práticas servirão de pilares para o funcionamento de um programa de *compliance* efetivo e que, de fato, possa ter o potencial de desenvolver na organização a cultura de *compliance*.

4. RESULTADOS

A correlação entre o *compliance*, a governança corporativa e o correto funcionamento da gestão é intrínseca e fundamental para o funcionamento adequado das organizações. O *compliance*, ao estabelecer um conjunto de normas e procedimentos para assegurar que a organização atue em conformidade com a regulação a que está submetida, proporciona um ambiente íntegro, que transmite transparência e inspira a assunção de responsabilidade.

Esse ambiente é essencial para a governança corporativa, pois o envolvimento consciente dos componentes da organização, focado na conformidade, possibilita uma gestão eficiente e ética, assegurando que os interesses de todos os *stakeholders* sejam protegidos.

A sinergia entre esses dois institutos se torna evidente pela percepção da dependência de um sistema de governança corporativa consolidado a um programa de *compliance* eficaz, que garanta que as práticas corporativas sejam conduzidas de maneira íntegra e em conformidade com as exigências legais e regulatórias.

> A governança corporativa e os programas de *compliance* estão intimamente relacionados. Implementar, criar as condições de desenvolvimento e manter um efetivo programa de *compliance* é uma decisão de gestão e integra parcela relevante do modo como as companhias são geridas e como as decisões de gestão são tomadas (CARVALHO et. al., 2024, p. 3).

Outro instituto se conecta com *compliance* e governança para a formação da estrutura fundamental de uma organização: a gestão de riscos. A identificação, avaliação e mitigação dos diversos riscos a que se submete uma instituição financeira é essencial para que esteja preparada para enfrentar incertezas e desafios que possam surgir.

A estrutura de Governança, Riscos e *Compliance* (GRC) emerge como uma abordagem integrada que alinha as práticas de governança e de gestão de riscos aos princípios de *compliance*, oferecendo uma visão holística e coordenada da administração corporativa.

Implementar um programa de GRC eficaz envolve a análise da estrutura e da realidade da organização e a criação de um ambiente no qual a transparência e a responsabilidade são valores centrais, facilitando a identificação, a avaliação e a mitigação dos riscos que possam comprometer sua integridade.

A comunicação e o alinhamento entre essas áreas permitem uma atuação eficiente, organizada e assertiva, com controles bem estabelecidos e alinhados com a regulação, órgãos de governança conscientes do escopo e limites de suas atividades, como elucida a Ordem dos Advogados do Brasil Seção de Minas Gerais (OAB/MG, 2016).

> O GRC é uma proposta de integração da Organização em torno de um modelo único de trabalho que seja capaz de evitar gastos com controles redundantes e conflitos na tomada de decisão, além de facilitar o alinhamento com os negócios e o enfrentamento dos problemas citados

> anteriormente. A efetividade desse sistema dependerá da sua adequação ao ciclo de vida, tamanho e especificidades de cada Organização (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL SEÇÃO DE MINAS GERAIS, 2016, p. 13).

Dado todo o exposto nesse estudo, é possível perceber que a construção do *compliance* no Brasil revela-se como um processo multifacetado e evolutivo, com trajetória que reflete uma resposta estruturada e contínua às demandas por transparência, responsabilidade e integridade, reforçando a importância de uma governança robusta e de uma cultura organizacional comprometida com a ética e a conformidade normativa.

Com o aumento na complexidade do cenário financeiro, as sociedades cooperativas de crédito, marcadas pela tradição, princípios e um forte apego às suas raízes, tem o desafio de crescer e de se desenvolver de forma proporcional às exigências do mercado e ao ambiente regulatório ao seu redor. É essencial que essas cooperativas não apenas observem e cumpram as regulamentações, mas, também, que busquem objetivos que vão além do formalismo, priorizando o crescimento e o desenvolvimento sustentável.

Para tanto, os programas de *compliance* se mostram como um sistematizador do processo de adequação das cooperativas e o *compliance* se torna não apenas uma resposta às exigências legais, mas uma ferramenta para fortalecer a cultura organizacional e promover uma governança sólida e ética. Para as cooperativas de crédito, essa abordagem proporciona não só a conformidade regulatória, mas, também, um ambiente de confiança e transparência, crucial para a manutenção de suas atividades e para o fortalecimento da relação com seus cooperados e demais partes interessadas.

Esse processo deve gerar, ainda, um ambiente de trabalho ético e íntegro, sustentado por uma gestão técnica e capacitada que, ao mesmo tempo, preserve suas tradições e evolua, inovando ao adotar e promover a conformidade, o que pode e deve ser um diferencial competitivo para estas organizações.

Ademais, a elevação da cultura de conformidade destas cooperativas também pode impactar positivamente no ramo com um todo. Nota-se que ainda existem muitas atuações indevidas por parte das cooperativas e desconhecimento técnico sobre esse tipo societário, inclusive pelo judiciário brasileiro.

O risco de consequências negativas para as cooperativas é significativo devido à falta de profundidade no entendimento dos julgadores sobre o tema. Muitas vezes, os juízes apresentam interpretações incoerentes sobre elementos básicos do cooperativismo, como a relação entre cooperativa e cooperado, que difere da

relação de consumo, a distinção entre sociedades cooperativas e empresárias ou, ainda, a diferença entre atos cooperativos e atos empresariais ordinários. Essas interpretações equivocadas podem resultar em julgados mal elaborados, impactando negativamente a atividade cooperativa.

A consolidação desse entendimento se beneficia, também, de boas defesas dos representantes dessas instituições na esfera judicial, quando possuem conhecimento técnico para litigar em favor das cooperativas de crédito, ao passo em que pode ser prejudicada quando essas defesas são equivocadas e infundadas.

Neste contexto, com sistemas de *compliance* efetivamente implementados, o risco de inconformidade e, por consequência, o risco legal das cooperativas de crédito, tende a ser mitigado, diminuindo as chances de acionamentos judiciais em função de questões societárias, e evitando a via judicial, que nem sempre tem soluções adequadas e em conformidade com o direito societário.

Isso se traduz como um dos meios para que o direito societário cooperativo em cooperativas de crédito, em conjunto com o desenvolvimento de profissionais técnicos e preparados para representar as cooperativas perante a sociedade, possa alcançar patamares de conformidade que confiram ainda mais credibilidade ao segmento, auxiliando a consolidação do melhor entendimento e da segurança jurídica sobre o tema.

> Dessa forma, conforme analisamos ao longo deste estudo, o *compliance* integra um sistema complexo e organizado de procedimentos de controle de riscos e de preservação de valores intangíveis que deve ser coerente com a estrutura societária, o compromisso efetivo da sua liderança e a estratégia da empresa, como elemento cuja adoção resulta na criação de um ambiente de segurança jurídica e de confiança indispensável para a boa tomada de decisão (BERTOCCELLI, 2024, p. 46).

A correta implementação do sistema de *compliance*, por meio de políticas de programas adequadas para a organização, incentiva o desenvolvimento da governança e a melhora da atuação da gestão, permitindo às sociedades cooperativas de crédito se destacarem no mercado, como instituições de credibilidade e de transformação do cenário onde atuam.

Ao apresentar um levantamento da revisão bibliográfica proposta, esse estudo compilou conceitos e métodos introdutórios para a estruturação da cultura de *compliance*, e seus benefícios e a importância para o desenvolvimento das sociedades cooperativas de crédito, servindo como base ou convite à imersão nos temas discutidos, e ao aprimoramento dos conhecimentos daqueles que atuam ou desejam atuar nessas áreas.

5. CONCLUSÃO

O crescimento e o amadurecimento do *compliance* no Brasil foram moldados por uma série de escândalos e regulamentações que forçaram as organizações a evoluir de uma postura meramente reativa para uma abordagem mais estratégica e íntegra. Inicialmente, o *compliance* era visto como um mecanismo de resposta às exigências regulatórias. Com o tempo, consolidou-se como um elemento central na governança corporativa, em conjunto com a gestão de riscos.

Hoje, sua função vai além da conformidade técnica, sendo uma ferramenta de promoção de integridade, transparência e prevenção, o que reforça a confiança nas organizações. Esse processo de amadurecimento foi crucial para estabelecer uma cultura de conformidade, especialmente em setores com alta complexidade regulatória, como o das cooperativas de crédito.

O cooperativismo tem alcançado um crescimento expressivo, tanto no Brasil quanto no cenário global, especialmente em setores essenciais da economia. Esse avanço decorre, em grande parte, de seu modelo único, que privilegia valores como solidariedade e desenvolvimento mútuo, com foco no bem-estar das comunidades.

No Brasil, o ramo de crédito se destaca como um dos principais exemplos desse movimento, alcançando números antes considerados inatingíveis e demonstrando grande potencial para continuar crescendo de maneira organizada e sustentável. Parte desse crescimento se deve à sólida estrutura organizacional das cooperativas de crédito, que operam em um ambiente de alta complexidade regulatória e sob intensa fiscalização do Banco Central.

Essa realidade exige uma abordagem cada vez mais sofisticada para garantir a sustentabilidade e a conformidade. As cooperativas de crédito têm atingido novos patamares em termos de expansão financeira e relevância no setor, o que ressalta a importância de práticas robustas de *compliance*. Além disso, a natureza cooperativa demanda uma gestão criteriosa de riscos e uma governança eficaz.

O envolvimento ativo dos cooperados intensifica a necessidade de um ambiente transparente e confiável, que agregue credibilidade às sociedades cooperativas. Nesse contexto, a implementação de programas de *compliance* eficazes é essencial. Não basta adotar políticas formais para meramente atender às exigências regulatórias; é necessário que essas políticas sejam aplicadas de forma prática e adequadas à realidade da organização.

O comprometimento e o envolvimento direto da alta administração são fundamentais para o sucesso do *compliance*. A liderança exerce um papel crucial, pois seu exemplo e compromisso são indispensáveis para que a cultura de conformidade se enraíze em todos os níveis da organização. Um programa de *compliance* bem-sucedido exige mais do que normas e procedimentos, devendo ser parte integral da rotina da cooperativa, essencial para o dia a dia.

O fortalecimento do *compliance*, aliado a um modelo de governança robusto e a uma gestão de riscos eficiente, representa uma base estratégica sólida para superar os desafios regulatórios e operacionais enfrentados pelas cooperativas de crédito, ao passo em que a estrutura também beneficia o desenvolvimento de práticas ESG nas cooperativas. Essa integração não apenas auxilia no cumprimento das obrigações legais, mas, também, promove um crescimento sustentável e equilibrado.

Ao priorizar a conformidade e a ética, as cooperativas de crédito minimizam os riscos de penalidades e perdas financeiras, ao mesmo tempo que fortalecem sua credibilidade perante os cooperados, o mercado e os órgãos reguladores. Com a evolução contínua dessas práticas, o direito societário aplicado às cooperativas de crédito ganha cada vez mais relevância e sofisticação.

Profissionais e organizações bem preparados, que dominam as particularidades desse ramo jurídico, juntamente com sistemas de *compliance* bem estruturados, desempenham um papel decisivo na consolidação das cooperativas no cenário nacional e internacional.

Em última análise, o futuro das cooperativas de crédito dependerá de sua capacidade de incorporar, de maneira genuína, a cultura de *compliance* e de governança em suas operações. À medida que o cenário regulatório se torna mais complexo e rigoroso, essas práticas serão fundamentais para garantir o sucesso contínuo dessas instituições.

Ao adotar tais práticas, as cooperativas de crédito não apenas asseguram seu próprio desenvolvimento sustentável, mas, também, contribuem para o fortalecimento do cooperativismo no Brasil e no mundo, reforçando seu papel como agentes de transformação econômica e social.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Maria Rachel Ribeiro de Oliveira. Governança corporativa, gerenciamento de riscos e *compliance*. *In:* LIMA, Rodrigo Coelho de (Coord.). **Direito Cooperativo: Avanços, Desafios e Perspectivas**, vol. II. 2019. Editora Del Ray, Belo Horizonte, 2019, p. 319-338.

BELISARIO, Denise Mayumi Iwakura; MUNIZ, Marcia; CODIGNOTO, Roberta. Comprometimento da alta administração: O *tone from the top*. *In:* CARVALHO, André Castro (Coord.) *et. al.* **Manual de *Compliance***. – 4. Ed – Rio de Janeiro: Forense, 2024, p. 61-68.

BERTOCCELLI, Rodrigo de Pinho. *Compliance*. *In:* CARVALHO, André Castro (Coord.) *et. al.* **Manual de *Compliance***. – 4. Ed – Rio de Janeiro: Forense, 2024, p. 37-48.

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 4.595 de 28 de agosto de 2017**. Dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/50427/Res_4595_v2_P.pdf. Acesso em 30 Jun. 2024

BRASIL. Conselho Monetário Nacional. **Resolução nº 4.968, de 25 de novembro de 2021**. Dispõe sobre os sistemas de controles internos das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=4968. Acesso em 22 Jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em 08 Ago.2024.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998**. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9613.htm. Acesso em 02 Set. 2024.

BRASIL. **Lei nº12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 28 Ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.506, de 13 de novembro de 2017**. Dispõe sobre o processo administrativo sancionador na esfera de atuação do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários [...]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13506.htm. Acesso em 28 Ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em 05 Ago. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130 de 17 de abril de 2009.** Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nºs 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp130.htm. Acesso em 12 Ago. 2024.

CARVALHO, André Castro de; SIMÃO, Valdir Moysés. As três fases dos programas de *compliance* no Brasil. **Revista Consultor Jurídico**, 30 ago. 2018

CARVALHO, Itamar; ABREU, Bruno Cesar Almeida de; TAKAKI, Eloa Buzatto. Programas de *compliance*: O Programa de integridade. *In:* CARVALHO, André Castro (Coord.) *et. al.* **Manual de *Compliance***. – 4. Ed – Rio de Janeiro: Forense, 2024, p. 69-83.

DISSENHA, Leila Andressa. **Cooperativas, Canais de Denúncia e *Compliance* – Parte I**. LinkedIn, 2020. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/cooperativas-canais-de-den%C3%BAncia-e-compliance-parte-i-dissenha. Acesso em 04 Set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). ***Compliance* à luz da Governança Corporativa**. São Paulo, SP: IBGC, 2017 (Série: IBGC Orienta).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023.

LAMACHIA, Claudio. A atuação da advocacia brasileira no combate à corrupção e na promoção da cultura de ética. *In:* LAMACHIA, Claudio; PETRARCA, Carolina (Org.). MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta (Coord.). ***Compliance:*** essência e efetividade. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2018. p. 1-6.

LAMBOY, Cristian Karl de; RISEGATO, Giulia G. A. Pappalardo; COIMBRA, Marcelo de Aguiar. Introdução ao *Corporate Compliance*, Ética e Integridade. *In:*

LAMBOY, Cristian Karl de (Coord.). **Manual de *Compliance***. São Paulo (SP): Via Ética, 2018.

MIATO, Bruna. **Americanas:** entenda a fraude contábil que levou à maior recuperação judicial do Brasil. G1, 27 jun. 2024. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2024/06/27/americanas-entenda-a-fraude-contabil-que-levou-a-maior-recuperacao-judicial-do-brasil.ghtml. Acesso em 25 Jul. 2024.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL SEÇÃO MINAS GERAIS (OAB/MG); INSTITUTO MINEIRO DE MERCADO DE CAPITAIS (IMMC). ***Compliance:*** guia para as organizações brasileiras. OAB/MG, IMMC, 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário Cooperativismo Brasileiro.** Disponível em: https://anuario.coop.br/. Acesso em 12 Ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **História do cooperativismo**. Disponível em: https://www.ocbrr.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo. Acesso em 22 Ago. 2024.

PETRARCA, Carolina. *Compliance*: Efetividade e combate à corrupção. *In:* LAMACHIA, Claudio; PETRARCA, Carolina (Org.). MELO, Izabela Frota; CODIGNOTO, Roberta (Coord.). ***Compliance:*** essência e efetividade. Brasília: OAB, Conselho Federal, 2018. p. 15-21.

VENTURINI, Otavio. Programa de *compliance* digital. *In:* CARVALHO, André Castro (Coord.) *et. al.* **Manual de *Compliance***. – 4. Ed – Rio de Janeiro: Forense, 2024, p. 373-391.

GOVERNANÇA COOPERATIVA E GESTÃO COOPERATIVISTA: INFLUÊNCIA DA REGULAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO GERADO PELAS COOPERATIVAS FINANCEIRAS

Nohan Felipe de Oliveira Souza

RESUMO

Este estudo investiga a influência da regulação no aprimoramento da estrutura de governança e da gestão das cooperativas financeiras brasileiras, estabelecendo relação com o desenvolvimento socioeconômico gerado por essas instituições. Para tanto, foi realizada pesquisa explicativa com abordagem qualitativa, valendo-se de análise documental e revisão de literatura, examinando a trajetória histórica da regulação do setor, com ênfase nas disposições mais recentes aplicáveis ao cooperativismo financeiro. Os resultados indicam que a evolução normativa, ao estabelecer diretrizes mais rigorosas para a governança, contribuiu para a profissionalização da gestão e o fortalecimento da credibilidade das cooperativas. Essa melhoria na governança está diretamente ligada a um maior desenvolvimento socioeconômico nas comunidades onde as cooperativas estão inseridas, evidenciado por aumento na geração de empregos, redução da pobreza, inclusão financeira, aumento do PIB local, entre outros benefícios. O trabalho conclui que é possível estabelecer uma conexão entre a evolução regulatória, o amadurecimento da governança e o desenvolvimento socioeconômico gerado pelas cooperativas financeiras, uma vez que a regulação do segmento desempenhou papel crucial na consolidação do cooperativismo financeiro no Brasil, gerando um modelo de gestão mais eficiente e transparente, alinhado com os princípios cooperativistas e as demandas do mercado financeiro.

Palavras-chave: governança cooperativa; gestão de cooperativas; regulação financeira; desenvolvimento socioeconômico; *compliance* regulatório.

ABSTRACT

This study investigates the influence of regulatory frameworks on the enhancement of governance structures and management practices within Brazilian financial cooperatives, establishing a connection with the socioeconomic development fostered by these institutions. To this end, an explanatory research design was employed, guided by a qualitative approach, utilizing documentary analysis and a literature review. The study examines the historical trajectory of regulation in the sector, with particular emphasis on

the most recent provisions applicable to financial cooperativism. The findings indicate that regulatory evolution, through the establishment of more stringent governance guidelines, has contributed to the professionalization of management and the strengthening of cooperative credibility. Improvements in governance are directly associated with enhanced socioeconomic development in the communities where these cooperatives operate, as evidenced by increased job creation, poverty reduction, financial inclusion, and growth in local GDP, among other benefits. The study concludes that a link can be established between regulatory advancement, the maturation of governance, and the socioeconomic development generated by financial cooperatives. This is because regulation has played a crucial role in consolidating financial cooperativism in Brazil, fostering a more efficient and transparent management model aligned with cooperative principles and the demands of the financial market.

Keywords: *cooperative governance; cooperatives management; financial regulation; socioeconomic development; regulatory compliance.*

1. INTRODUÇÃO

Falar de cooperativismo é consoante a qualquer relato a respeito da história da humanidade. Afinal, viver harmonicamente em sociedade demanda cooperar com os demais indivíduos, em prol de um objetivo comum. Por isso, o cooperativismo, enquanto modelo de pensamento e padrão de comportamento, sempre esteve presente nas civilizações (SILVA, 2021, p. 13).

Em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, a filosofia cooperativista deixou de ser praticada apenas por motivação da natureza humana e foi sistematizada por um grupo de 28 tecelões, que encontraram na cooperação uma alternativa para garantir sua sobrevivência (HOLYOAKE, 1933). Despretensiosamente, essas pessoas firmaram as bases do cooperativismo moderno, presente em toda a sociedade global. A eficiência e a sustentabilidade do modelo desenvolvido logo viabilizaram sua difusão pela Europa e pelos demais continentes.

Nesse contexto, o cooperativismo financeiro chega ao Brasil em 1902, por iniciativa do padre e imigrante suíço Theodor Amstad, que fundou em Nova Petrópolis a primeira cooperativa de crédito do País. Em poucos dias, o movimento trazido por Theodor motivou a publicação do Decreto do Poder Legislativo nº 979, em 6 de janeiro de 1903, consagrado como a primeira norma a abordar o modelo das cooperativas de crédito (MEINEN; PORT, 2014, pp. 106-107).

Desde então, o cooperativismo financeiro brasileiro tem sido, gradativamente, inserido em um ambiente regulatório cada vez mais robusto, indutor de boas práticas de governança, condizente com as peculiaridades do modelo cooperativista e catalisador do crescimento e dos benefícios gerados por essas organizações (MEINEN, 2023). No entanto, a história evidencia que as cooperativas financeiras superaram intensas adversidades institucionais e de governança para chegarem ao relacionamento de intercooperação vivenciado atualmente (MEINEN; PORT, 2014).

O presente estudo tem por objetivo identificar e avaliar a influência da evolução normativa no aprimoramento da governança das cooperativas financeiras brasileiras, verificando, também, se esse fenômeno tem favorecido o desenvolvimento socioeconômico gerado por essas instituições.

Para tanto, pretende-se refletir sobre os conceitos de governança corporativa e governança cooperativa, que se diferenciam substancialmente entre si. Adiante, há de se examinar os dispositivos regulatórios nacionais cujas atualizações fortaleceram a estrutura de governança e de gestão das cooperativas financeiras, desde o surgimento do ramo no Brasil. A análise descrita perpassa, também, por avaliar o relacionamento

institucional das cooperativas com o órgão regulador ao longo dos anos, de forma a compreender os possíveis fatores que motivaram as alterações regulamentares de maior impacto estratégico e operacional.

Com base no sétimo princípio do cooperativismo – que preconiza o interesse pela comunidade – pode-se afirmar que um dos grandes diferenciais competitivos das cooperativas em relação às demais instituições financeiras é precisamente a promoção do desenvolvimento socioeconômico dos cooperados e das comunidades das quais fazem parte, o que se soma ao fato de que elas "cumprem um duplo papel nesses locais: promovem o desenvolvimento econômico e asseguram o exercício da cidadania pela inclusão financeira" (MEINEN & PORT, 2014, p. 49-54).

Em razão disso, a presente pesquisa busca, por fim, avaliar o papel dos dispositivos regulatórios no aprimoramento da governança das cooperativas financeiras e se isso favorece a participação dessas instituições na economia local, analisando os números e resultados apresentados em estudos publicados pelo Banco Central do Brasil e pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). O cooperativismo financeiro atual foi construído a partir de intensas transformações e está alicerçado sobre um sólido arcabouço normativo. A busca por compreender esse fenômeno requer o emprego de uma análise retrospectiva sobre os mecanismos de administração e controle das cooperativas financeiras, bem como sobre os reais benefícios gerados por essas organizações.

2. METODOLOGIA

De acordo com Gil (2024), um trabalho realizado a partir do método hipotético-dedutivo busca a elucidação de um problema – originado pela falta de conhecimentos que permitam a explicação de um fenômeno – por meio da formulação de hipóteses que irão gerar deduções a serem submetidas às tentativas de falseamento. O autor também esclarece que uma pesquisa explicativa se dedica a identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos (GIL, 2024, p. 26). Para Creswell e Creswell (2021), "os métodos qualitativos partem de dados baseados em texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes abordagens" (CRESWELL & CRESWELL, 2021, p. 149). Com base nesses conceitos, para alcançar os objetivos deste trabalho, foi desenvolvida pesquisa explicativa com abordagem qualitativa, entre novembro de 2024 e fevereiro de 2025, por meio de análise documental e revisão de literatura, valendo-se do método hipotético-dedutivo.

Em uma primeira etapa, foram analisados os normativos brasileiros aplicáveis ao ramo financeiro do cooperativismo, e que implementaram diretrizes voltadas à governança e à gestão das cooperativas, que constituem o principal objeto deste estudo. Para isso, foi desenvolvida análise documental sobre os principais dispositivos contidos na legislação que versa sobre o cooperativismo e sobre o cooperativismo financeiro, tais como: Constituição Federal de 1988, Lei Complementar nº 130/2009, Lei Complementar nº 196/2022, Lei nº 5.764/1971, Decreto nº 979/1903, Decreto do Poder Legislativo nº 1.637/1907, Decreto nº 22.239/1932, Decreto-Lei nº 581/1938, Decreto-Lei nº 59/1966, e as resoluções do Conselho Monetário Nacional (CMN) nºs 11/1965, 15/1966, 3.859/2010, 4.434/2015, 5.051/2022 e 5.131/2024. Ademais, foi realizada uma revisão narrativa da literatura nacional que versa sobre o cooperativismo financeiro, com ênfase em conteúdos que descrevem a evolução das normas e da estrutura de governança das instituições financeiras cooperativas.

Foram consultados os portais oficiais de instituições nacionais ligadas ao cooperativismo, como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebras); ligadas ao mercado financeiro, como o Banco Central do Brasil (BC) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); e de órgãos internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Além desses, a legislação foi obtida nos sítios eletrônicos do Planalto (governo federal) e da Câmara dos Deputados.

Na segunda etapa, foram analisados três estudos de órgãos oficiais, por meio de pesquisa quantitativa. O primeiro é a pesquisa "Avaliação das contribuições do PDGC sobre o desempenho das cooperativas", realizada pela OCB junto às cooperativas que participam do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC), com o objetivo de avaliar as contribuições do programa para o desempenho das instituições participantes. O estudo foi desenvolvido com base na média obtida pelas cooperativas dos indicadores avaliados no programa e a partir de entrevistas com dirigentes e colaboradores. O segundo, por sua vez, refere-se à edição do "Relatório de Economia Bancária", publicada pelo BC em 2022. O relatório descreve um conjunto de análises econômicas sobre o mercado financeiro brasileiro, com uma seção exclusiva dedicada aos benefícios econômicos gerados pelo cooperativismo. Por fim, o terceiro estudo, "Impactos do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico e social no Brasil", foi publicado em 2024 pela OCB, em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), e se dedicou a analisar os impactos do cooperativismo financeiro no desenvolvimento social e econômico no Brasil. Por meio da Matriz Insumo-Produto (MIP), a pesquisa "quantifica os impactos do crédito concedido por cooperativas para famílias e empresas nos últimos cinco anos, medidos em termos das variáveis: atividade econômica, valor adicionado, empregos, salários e arrecadação de impostos" (OCB; FIPE, 2024, p. 4).

Os resultados foram analisados considerando as melhorias implementadas na estrutura de governança e de gestão das cooperativas financeiras, por meio da atualização regulatória, com vistas a identificar uma correlação entre esses dois fatores.

3. DESENVOLVIMENTO

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança corporativa é "um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral" (IBGC, 2023, p. 16).

Diferentemente dos bancos comerciais, nos quais "a geração de valor aos sócios se dá principalmente pela remuneração e valorização do capital do acionista" (BC, 2022, p. 39), o valor gerado pelas cooperativas financeiras aos seus associados é expresso pelo benefício econômico decorrente da utilização dos serviços financeiros oferecidos por essas instituições. Além disso, os recursos da cooperativa circulam apenas na comunidade em que está inserida, promovendo o desenvolvimento local e gerando valor à sociedade (MEINEN & PORT, 2014, p. 54).

O IBGC complementa o conceito informando que a governança corporativa baliza a atuação dos indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023, p.16). Nesse sentido, é notório que esse equilíbrio está incrustado no cerne do modelo cooperativo, tendo em vista que a sociedade cooperativa é constituída de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns (ACI, 2013, p.44). Dessa forma, as cooperativas diferenciam-se das demais organizações por serem sociedades de pessoas – e não de capitais.

A estrutura de governança que ampara e viabiliza essa forma de atuação é composta pela assembleia geral de cooperados (sócios), um órgão de gestão estratégica e outro de gestão executiva. A Lei nº 5.764/1971, em seu art. 47, prevê que as sociedades cooperativas devam ser administradas por uma diretoria ou conselho de administração – órgãos de importância, responsabilidades e funções equivalentes no contexto da citada lei – formados, exclusivamente, de associados eleitos em assembleia geral.

Na prática, o equilíbrio de interesses realizado pela governança das cooperativas se dá com a gestão exercida pelos próprios cooperados nas assembleias gerais e na participação das atividades promovidas pela sociedade. Esse traço do modelo

cooperativo se traduz na autogestão (OCB, 2017, p.14), uma forma de administração democrática e participativa exercida pelos cooperados, que deliberam sobre assuntos com votos de mesmo peso para cada um, sendo indiferente o valor de sua participação na sociedade (ACI, 2013, p. 12; CHRIST, 2023, p.9).

Em outras palavras, as próprias pessoas que constituem a cooperativa, e dela se beneficiam, são as que exercem a administração direta, participando das deliberações em assembleia geral, e da administração indireta da sociedade, elegendo pessoas que irão conduzir o processo decisório da cooperativa na esfera de seu direcionamento estratégico (OCB, 2017, p. 15).

Surge, então, o conceito de governança cooperativa, termo que acolhe e adapta os princípios e valores da governança corporativa ao modelo de gestão ética e transparente intrínseco ao cooperativismo, sendo definido pela OCB como:

[...] um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípios cooperativistas, que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados (OCB, 2017, p. 13).

Esse modelo apresenta forte aderência à ideia de gestão ambidestra, exemplificada como a forma com que a organização e os seus negócios se adaptam às constantes mudanças do mercado, conservando a competitividade e a sustentabilidade da organização a longo prazo, podendo aproveitar as oportunidades de inovação (CONCRED, 2024). Assim, pode-se dizer que a gestão ambidestra procura equilibrar o avanço do cooperativismo no mercado financeiro e a manutenção da essência, dos valores e dos princípios do movimento.

Historicamente, essa estrutura sempre esteve amparada pela regulação, tendo sua primeira previsão no Decreto nº 1.637/1907, o qual determinou que o estatuto social das sociedades cooperativas devesse prever “como e por quem” os negócios sociais seriam administrados e fiscalizados. Adiante, o Decreto nº 22.239/1932 apresentou disposições um pouco mais claras acerca da responsabilidade dos administradores, estabelecendo que esses “responderão, solidariamente entre si, pelos prejuízos resultantes de seus atos, se, dentro de suas atribuições, procederem com dolo ou culpa, ou se violarem a lei ou os estatutos” (BRASIL, 1932, on-line). Em 1938, o Decreto-Lei nº 581 trouxe o importante requisito de que esses administradores fossem eleitos pela assembleia geral, podendo ser um grupo formado por pelo menos três associados, com mandato não superior a três anos, sendo permitida a reeleição e a destituição, igualmente via assembleia geral.

Entretanto, esse modelo passou a apresentar fragilidades de ordem estratégica e operacional, acarretando consequências que prejudicaram a imagem das cooperativas no Sistema Financeiro Nacional (SFN), por ocasião das fiscalizações promovidas pelo Banco Central do Brasil.

Entre 1930 e 1960, alguns administradores valiam-se de suas posições para fazer prevalecer seus próprios interesses aos coletivos (MEINEN, 2023, p.149). Esses dirigentes incorreram em práticas que, notadamente, destoavam dos princípios cooperativistas, como a inexistência de sucessão na presidência de cooperativas, sendo mantida sempre entre membros de uma mesma família; a falta de transparência com os associados; a não-observação de obrigações fiscais; e a ausência de qualificação para o exercício do cargo, entre outras (MEINEN; PORT, 2014, p.110).

Contudo, a partir de então, as medidas adotadas pelo órgão regulador para mitigar e solucionar os problemas advindos de falhas na estrutura de governança das cooperativas eram, em sua maioria, expressas em restrições e limitações de cunho operacional, sem dar um foco em definir diretrizes para a governança e a gestão estratégica. O Conselho Monetário Nacional (CMN), – incumbindo pela Lei nº 4.595/1964 de regular as instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito – em seus primeiros anos de atuação passou a emitir normativos limitando a autonomia da governança das cooperativas, com destaque para as resoluções nºs 11/1965 e 15/1966 que, entre outras medidas, ordenaram a extinção de atividades exercidas fora da sede da cooperativa e vedaram a captação de depósitos a prazo.

Com isso, o ambiente regulatório não esteve muito favorável ao livre funcionamento das cooperativas de crédito, mas com razões plausíveis, tendo em vista que alguns dirigentes, de fato, abusaram do modelo cooperativista, conforme registram Meinen e Port (2014):

> [...] a preocupação em relação às cooperativas de crédito/financeiras era essencialmente proibir e, excepcionalmente, permitir, tendo, por isso, sido batizado de a era dos "não podes"! Há de se reconhecer, no entanto, que em parte essa postura limitadora na seara regulamentar e de supervisão deve-se às distorções praticadas por dirigentes e executivos inescrupulosos infiltrados no cooperativismo de crédito, especialmente nas do tipo Luzzatti, que se valeram do movimento para se auto beneficiar em prejuízo dos membros das cooperativas (MEINEN & PORT, 2014, p. 118-119).

Por conseguinte, as vedações normativas impostas lesaram, em última instância, a comunidade local, que se privou dos benefícios proporcionados pelo atendimento ao propósito do modelo cooperativista. Como resultado, inúmeras cooperativas tiveram até sua autorização para funcionamento cancelada (MEINEN; PORT, 2014, p.110-114).

Somente em 1971 é que o movimento cooperativista, timidamente, tornou a avançar, após a promulgação da Lei nº 5.764/1971 (conhecida como Lei do Cooperativismo) que, regulamentando o Decreto-Lei nº 59/1966, instituiu a política nacional de cooperativismo. Acerca da administração e da estrutura de governança, o diploma legal trouxe previsões muito mais claras, específicas e detalhadas sobre as assembleias gerais, suas atribuições e formas de realização, entre outras.

Conforme descrito anteriormente, a lei também consolidou a estrutura de gestão estratégica composta por uma diretoria ou conselho de administração, devendo esse ser composto por associados eleitos em assembleia geral. E, para prevenir a perpetuação de um mesmo grupo de pessoas à frente da cooperativa, o art. 47 da citada lei determinou que o mandato dos conselheiros de administração não devia ser superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço de seus membros a cada eleição.

Ademais, em consonância ao tom de vigilância instaurado pelo órgão regulador, a Lei do Cooperativismo passou a prever, expressamente, a necessidade de se constituir um conselho fiscal, com integrantes eleitos em assembleia geral e a ela subordinados , responsável por fiscalizar assídua e minuciosamente a administração da sociedade cooperativa.

Pela síntese exposta, percebe-se que a Lei nº 5.764 trouxe importantes evoluções no que tange às diretrizes de governança para cooperativas. No âmbito da regulamentação específica exercida pelo CMN, as resoluções posteriores a 1971 revestiram-se de um tom mais permissivo e favorável às cooperativas, decerto correspondendo aos controles normatizados, que teriam a missão de neutralizar os desmandos observados até 1970.

A esse respeito, Meinen e Port (2014) afirmam que a ampliação operacional concedida às cooperativas se deu em consonância ao ambiente de gestão e controle estabelecido:

> Enquanto, de um lado, as regras continham flexibilizações societárias e operacionais, de outro, em razão da expansão e do crescimento do setor, ampliavam o escopo de observância no campo da governança e dos controles (MEINEN & PORT,2014, p. 121).

Os avanços seguintes decorreram da publicação da Lei Complementar nº 130/2009. Atendendo à determinação do art. 192 da Constituição Federal de 1988, a lei é responsável por regulamentar o cooperativismo financeiro no País. Quanto à gestão e à governança, a norma fortaleceu e ampliou os mecanismos de controle vigentes até então, estabelecendo diretrizes voltadas a mitigar conflitos de interesse e legitimar a aplicação de sanções por parte do Banco Central do Brasil.

Logo após, a Resolução CMN nº 3.859/2010 foi a primeira a demandar expressamente a aplicação dos princípios de governança cooperativa nas cooperativas de crédito, tornando obrigatória a aprovação de uma política de governança pela assembleia geral, que abordasse requisitos de direção estratégica, gestão executiva, segregação de funções, representatividade, transparência e prestação de contas, entre outros. A norma, em sua íntegra, resultou da celebração de um acordo de cooperação técnica firmado entre a OCB e o Banco Central do Brasil, denotando um relacionamento institucional de intercooperação muito distante da realidade vivenciada pelo cooperativismo financeiro no século passado.

Já em 2022, o ramo se beneficiou novamente com a vigência da LC nº 196/2022, que atualizou as disposições da LC nº 130/2009. Segundo a OCB, com a lei buscou-se :

> [...] a modernização da legislação sob três perspectivas: o fomento às atividades e negócios das cooperativas e de seus cooperados; o aprimoramento da organização sistêmica e a promoção do aumento da eficiência do setor; além do aprimoramento da gestão e da governança das entidades do SNCC (OCB, 2022, p. 8-9).

A nova redação da lei trouxe mais inovações voltadas ao aprimoramento da gestão e da governança das cooperativas financeiras. Como exemplo, possibilitou-se a contratação de conselheiros de administração independentes, isto é, não-associados, favorecendo a contratação de profissionais especializados para compor o órgão de gestão estratégica das cooperativas. Além disso, passou a ser vedado o acúmulo de cargos de presidente e de vice-presidente de conselho de administração, bem como de diretor executivo entre entidades integrantes do mesmo sistema cooperativo, com vistas a não embaralhar as responsabilidades e funções estratégicas e executivas exercidas pelos órgãos. Vale ressaltar que a LC nº 196/2022 atribuiu competências ao Conselho Monetário Nacional, que deveriam ser regulamentadas em suas resoluções, o que incluiu a faculdade de flexibilizar algumas das exigências ligadas à governança, tendo em vista os riscos, a complexidade, a classificação e o porte da cooperativa.

A maior parte das previsões da LC nº 196/2022 já foram regulamentadas pelo CMN com a Resolução nº 5.051/2022, atualizando a Resolução nº 4.434/2015 – que, por sua vez, sucedeu a Resolução nº 3.859/2010, ao dispor sobre a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito no País.

Em suma, entre 1971 e 2024, ainda que nem todas as normas fossem diretamente ligadas à governança cooperativa, foram instituídas várias diretrizes regulatórias que contribuíram sobremaneira para o fortalecimento e a consolidação das cooperativas

no SFN, demonstrando a resiliência e a perseverança do cooperativismo ao longo de sua trajetória.

Para Meinen e Port (2014, p. 499), as boas práticas de gestão e uma maior preocupação com a regulação devem ser a tônica dos dirigentes das cooperativas financeiras. Doravante, a governança cooperativa deve respeitar o ambiente regulatório estabelecido e considerar que o movimento tem ganhado uma importância cada vez maior no Brasil e no mundo.

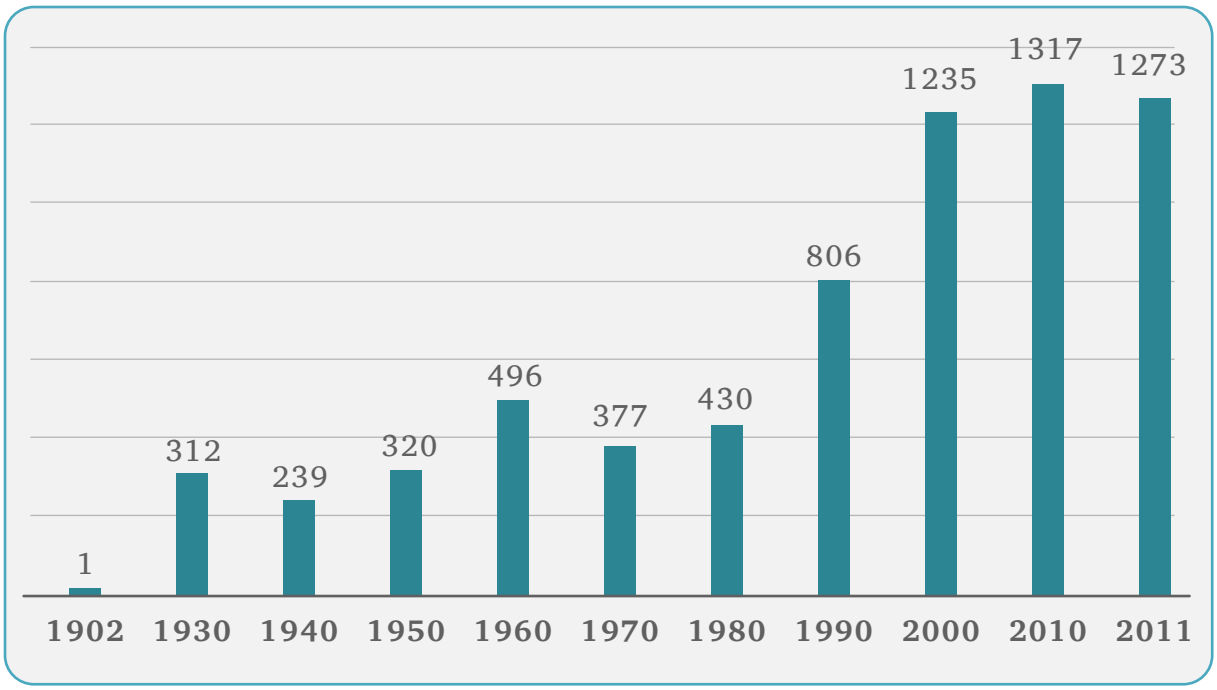
4. RESULTADOS

Superadas as dificuldades vivenciadas até 1971, nota-se que a Lei nº 5.764 fortaleceu o relacionamento institucional do cooperativismo financeiro com o órgão regulador. A partir dos anos 1980 houve um renascimento do ramo no Brasil (Confebras, 2024), com a fundação de novas cooperativas de crédito por todo o País. Assim, à medida que o CMN passou a estabelecer diretrizes expressas quanto à aplicação dos princípios da governança cooperativa, a estrutura de gestão das cooperativas foi se fortalecendo.

Como resultado dos esforços regulatórios narrados, a confiabilidade das cooperativas perante o mercado financeiro foi finalmente restaurada, permitindo que essas instituições ganhassem uma abertura operacional cada vez maior, passando a oferecer os mesmos produtos e serviços disponibilizados pelos bancos tradicionais. Consequentemente, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) tem apresentado um constante crescimento nos últimos anos, conforme evidencia o Panorama do SNCC, publicado anualmente pelo Banco Central.

Em uma análise retrospectiva, observa-se que, desde a chegada do cooperativismo financeiro ao Brasil, a quantidade de cooperativas em funcionamento oscilou proporcionalmente à postura do governo e do CMN . Durante os anos 1960, época mais difícil para o ramo no País, houve a extinção de 119 singulares de crédito; e, em sentido oposto, a partir dos anos 1980 – muito mais favoráveis ao movimento no País – o número de cooperativas de crédito triplicou, passando de 430 para 1.273, conforme demonstra a evolução abaixo:

Figura 1 – Evolução da Quantidade de Cooperativas entre 1902 e 2011



Fonte: adaptada de Pinho (2010) *apud* Meinen e Port (2014, p. 114)

A bem da verdade, vale ressaltar que nos últimos dez anos houve novamente uma redução na quantidade total de cooperativas de crédito, de 1.211 para 768, entre 2012 e 2023. Com frequência, em diferentes edições do "Panorama do SNCC", o BC apresenta as incorporações de cooperativas de crédito menores por outras mais robustas como a maior causa de extinção dessas sociedades. No entanto, segundo o órgão, essa oscilação deve ser vista com bons olhos, pois "as incorporações tendem a trazer ganhos de eficiência para a entidade resultante, uma melhor oferta de produtos e serviços aos associados e ganhos de escala" (BC, 2022, p. 9).

De certa forma, isso pode ser um reflexo das melhorias promovidas na governança dessas instituições, que podem ter optado por propor a incorporação ao invés de deixar os associados desamparados. Fato é que a incorporação deve ser aprovada pelos cooperados em assembleia geral, conforme define o art. 39-A, § 1º, inciso II, da Resolução CMN nº 5.051/2022.

Além da quantidade de cooperativas, todos os outros indicadores do cooperativismo financeiro têm apresentado expressivo crescimento a partir de 2010 (ano de publicação da Resolução CMN nº 3.859 e seguinte ao da vigência da LC nº 130/2009), conforme evidencia o Quadro 1, elaborado com base nos dados do painel analítico desenvolvido pela Confebras, BureauCoop:

Quadro 1 – Evolução dos Indicadores do Cooperativismo Financeiro entre 2010 e 2024

INDICADOR	2010	2024	VARIAÇÃO
Ativos	R$ 50,12 bilhões	R$ 775,04 bilhões	1.146%
Carteira de crédito	R$ 29,71 bilhões	R$ 432,64 bilhões	1.356%
Patrimônio líquido	R$ 12,10 bilhões	R$ 111,26 bilhões	819%
Depósitos totais	R$ 27,17 bilhões	R$ 500,90 bilhões	1.744%
Resultado	R$ 1,70 bilhão	R$ 12 bilhões	606%
Postos de atendimento	3.375	9.345	177%
Cooperados	8.895.058	20.625.971	132%

Fonte: elaboração do autor, a partir do BureauCoop (Confebras), 2025

A título de comparação, o quadro abaixo demonstra que os ativos, a carteira de crédito, o patrimônio líquido e os depósitos das cooperativas de crédito, entre 2011 e 2024, evoluíram, inclusive, em proporção superior à das demais instituições do Sistema Financeiro Nacional:

Quadro 2 – Comparativo da Evolução de Indicadores do SNCC e do SFN

ANO	ATIVOS		CART. CRÉDITO		PAT. LÍQUIDO		DEP. TOTAIS	
	SNCC	SFN	SNCC	SFN	SNCC	SFN	SNCC	SFN
2011	25,5%	17,1%	26,1%	20,3%	20,6%	10,3%	27,7%	21,0%
2012	20,9%	16,3%	24,8%	16,4%	20,1%	9,5%	19,7%	9,71%
2013	21,3%	10,2%	23,2%	15,8%	18,2%	2,3%	21,9%	11,8%
2014	20,0%	13,3%	17,5%	12,4%	19,7%	2,9%	21,8%	10,6%
2015	17,9%	10,8%	12,4%	9,2%	16,6%	5,2%	21,3%	9,9%
2016	18,2%	-0,5%	10,0%	-5,0%	15,3%	11,2%	23,2%	0,4%
2017	15,8%	2,4%	14,7%	-1,9%	15,6%	13,8%	17,0%	4,2%
2018	18,0%	6,7%	23,4%	4,5%	15,1%	10,2%	20,1%	9,7%
2019	16,6%	3,8%	25,9%	5,0%	13,7%	10,6%	17,2%	8,4%
2020	37,5%	20,6%	36,0%	15,8%	13,9%	11,0%	45,7%	29,0%
2021	25,9%	6,4%	36,9%	15,2%	17,9%	13,9%	20,6%	8,2%
2022	29,2%	10,8%	21,4%	13,1%	20,9%	9,8%	28,6%	15,1%
2023	21,8%	10,8%	15,5%	6,5%	20,8%	10,9%	22,8%	16,0%
2024	20,0%	14,8%	16,9%	13,2%	18,2%	8,5%	22,2%	12,0%

Fonte: elaboração do autor, a partir do BureauCoop (Confebras, 2025)

Atualmente, é possível avaliar a qualidade das boas práticas de governança e de gestão adotadas por cooperativas de todos os ramos por meio do Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC). Segundo o portal oficial da

OCB, “o programa apresenta um diagnóstico que avalia os processos da cooperativa, identifica pontos fortes e oportunidades de melhoria, visando a promoção das boas práticas de governança e gestão” (OCB, 2024, on-line).

Após realizar a adesão e preencher um questionário de autoavaliação, a cooperativa recebe uma devolutiva com os dois índices gerados pelos resultados: o Índice Sescoop de Governança Cooperativista (ISGC) e o Índice Sescoop de Gestão (ISG). Com isso, a instituição deve elaborar um plano de ação para atuar sobre as oportunidades de melhoria e acompanhar sua execução.

Em dezembro de 2023, a OCB publicou um breve estudo que avaliou as contribuições do PDGC sobre o desempenho das cooperativas participantes. Entre os principais resultados, destaca-se o total de 2.136 cooperativas – de diferentes ramos – que participam do programa, com um índice de adesão anual em constante crescimento. Além disso, pelo menos 30% das cooperativas utilizam o programa de forma contínua como ferramenta estratégica, participando de ciclos anuais de autoavaliação. Quanto à evolução geral, nota-se que a média do ISG e do ISGC, na primeira aplicação, saltou de 54% e 53% para 72% e 69%, respectivamente, na reavaliação mais recente (OCB, 2023, p. 3).

O estudo também constatou vantagens econômico-financeiras das cooperativas participantes sobre as demais, identificando que “as cooperativas que participam do PDGC têm reservas financeiras 38% maiores do que as que não participam”, um volume total de ativos 69% maior, além de incrementos de 40% na margem operacional e de 43% nas sobras (OCB, 2023, p. 4).

No que tange especificamente às cooperativas financeiras, nota-se que essas têm ampliado a geração de benefícios socioeconômicos aos seus cooperados. O “Relatório de Economia Bancária” (2022), do Banco Central do Brasil, define o conceito de benefício econômico gerado aos associados como sendo “fruto da eficiência obtida nas operações da cooperativa e representa uma devolução ao cooperado”, que nela confia e investe seus recursos financeiros (BC, 2022, p. 39). Após evidenciar que as cooperativas conferem aos associados um retorno financeiro mais vantajoso do que os bancos na contratação de crédito, aplicação de depósitos e com as sobras de um exercício, o estudo conclui que “as cooperativas conseguem gerar valor a seus associados” (BC, 2022, p. 46). O Banco Central também aponta que “as cooperativas de crédito brasileiras têm crescido nos últimos anos em velocidade superior à das demais instituições financeiras” e que, nesse sentido, “a geração contínua de benefícios aos associados de uma cooperativa depende do crescimento desta ao longo do tempo” (BC, 2022, p. 47).

Em outras palavras, o crescimento das cooperativas no sistema financeiro – viabilizado pela adoção de boas práticas de governança e de gestão – é um fator determinante para garantir que os cooperados continuarão usufruindo das vantagens proporcionadas por elas.

Em outubro/2024, a OCB publicou pesquisa que apresentou a participação das cooperativas financeiras no desenvolvimento socioeconômico de suas comunidades. O estudo introduziu os chamados multiplicadores do cooperativismo de crédito, definidos como "as relações matemáticas entre o valor de uma unidade monetária de aumento nos gastos graças ao aumento no crédito e os seus impactos na economia" (OCB; FIPE, 2024, p. 24). Com base na Figura 2:

> [...] para cada R$ 1,00 concedido pelas cooperativas de crédito e convertido em demanda: (i) são movimentados R$ 2,56 na economia brasileira; (ii) há um acréscimo de R$ 1,17 em termos de valor adicionado; (iii) um incremento de R$ 0,11 em impostos arrecadados; (iv) e um aumento de R$ 0,50 em salários pagos aos trabalhadores. Além disso, cada R$ 1 milhão em crédito concedido corresponde a 22,8 novos postos de trabalho abertos no País (OCB; FIPE, 2024, p. 34).

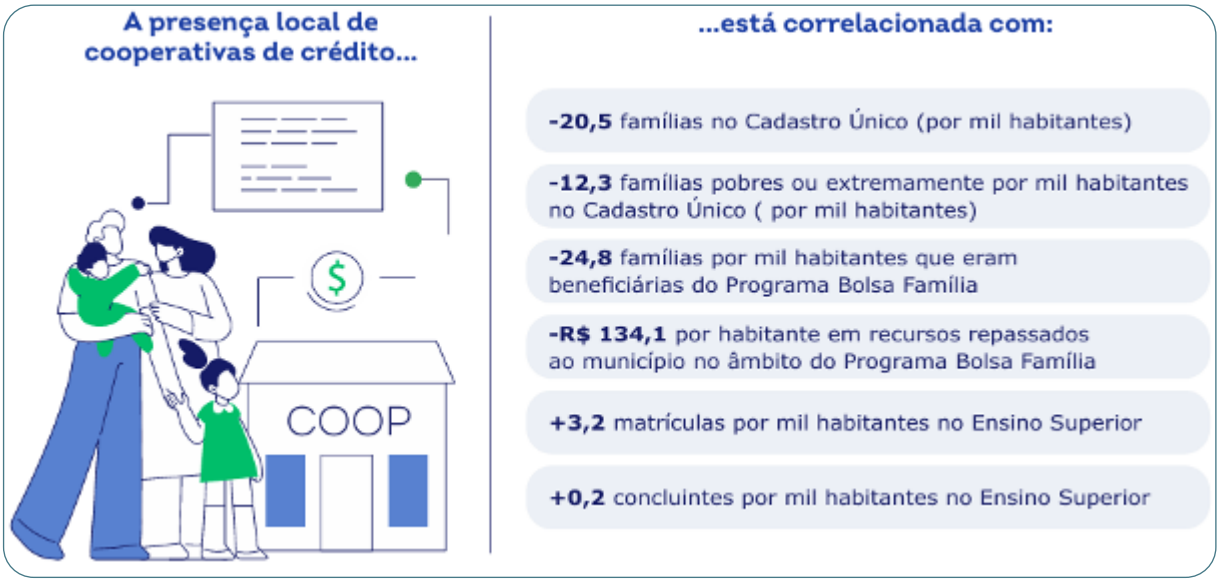
Figura 2 – Multiplicadores do Cooperativismo de Crédito



Fonte: adaptada de OCB; FIPE, 2024, p. 31

Com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Serviços (MDIC), o estudo mostra que, durante determinados períodos, a economia dos municípios que abrigam cooperativas financeiras se beneficiou das vantagens listadas na Figura 3:

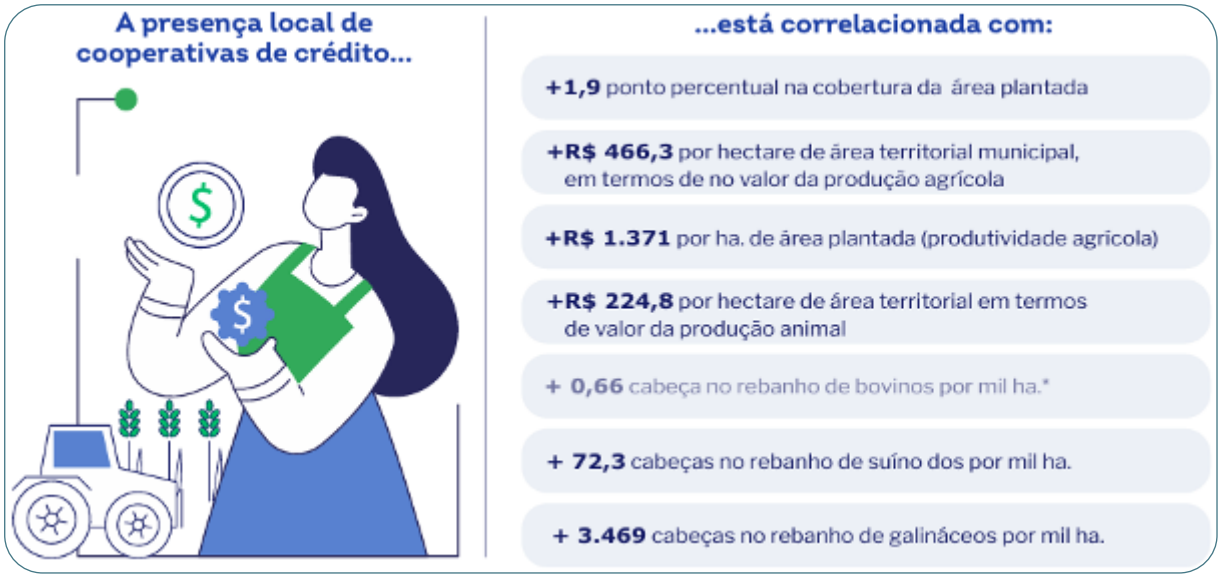
Figura 3 – Efeitos Locais da Presença de Cooperativas Financeiras



Fonte: adaptada de OCB; FIPE, 2024, p. 58

De igual modo, a Figura 4 demonstra um aumento de produtividade gerado pelas cooperativas financeiras para a atividade agrícola e pecuária exercida nas comunidades em que são inseridas:

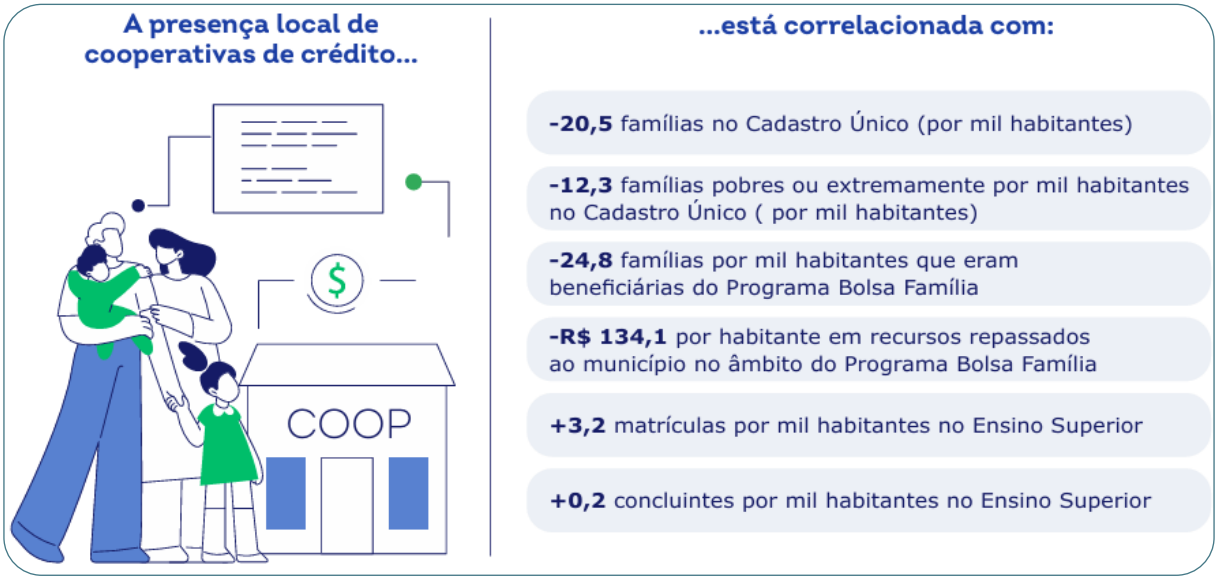
Figura 4 – Efeitos Locais da Presença de Cooperativas Financeiras na Produção Agropecuária



Fonte: adaptada de OCB; FIPE, 2024, p. 74

Por fim, a Figura 5 evidencia avanços sociais, como a redução da pobreza e o acesso à educação, para as famílias que vivem em cidades que contam com a presença de cooperativas financeiras:

Figura 5 – Efeitos Locais da Presença de Cooperativas Financeiras nas Famílias



Fonte: adaptada de OCB; FIPE, 2024, p. 88

O estudo analisado conclui que as cooperativas financeiras trazem contribuições muito relevantes, tais como aumento da atividade econômica e renda, geração de empregos, ampliação da massa salarial, fortalecimento da economia local e regional, estímulo e apoio ao desenvolvimento e desempenho de atividades agropecuária, expansão das exportações e da competitividade global, redução da pobreza e inclusão financeira (OCB; FIPE, 2024, p. 94-96).

Há de se destacar que os benefícios gerados são notórios também em âmbito internacional, visto que o cooperativismo tem sido enaltecido pela ONU em suas resoluções como uma alternativa de promoção da economia solidária e inclusiva. Em assembleia realizada em 19 de dezembro de 2023, a Resolução nº 78/175 declarou 2025 como o Ano Internacional das Cooperativas, repetindo decisão adotada em 2012 (ACI Américas, 2023; ONU, 2023):

> Reconhecendo que as cooperativas, em suas diversas formas, promovem a mais ampla participação possível no desenvolvimento econômico e social das comunidades locais e de todas as pessoas, incluindo mulheres, jovens, idosos, pessoas com deficiência e povos indígenas, cuja inclusão fortalece o desenvolvimento econômico e social e contribui para a erradicação da pobreza e da fome;
>
> Reconhecendo, também, que como as empresas cooperativas frequentemente atendem os setores socialmente excluídos e vulneráveis da população, que os negócios tradicionais orientados para o lucro podem não estar tão bem-posicionados para atender, elas são, portanto, importantes

> para o apoio a políticas socialmente inclusivas que impulsionam o desenvolvimento inclusivo, particularmente nos países em desenvolvimento.
>
> [...]
>
> Solicita a proclamação de mais um Ano Internacional das Cooperativas em 2025 e incentiva todos os Estados-Membros, bem como as Nações Unidas e todas as outras partes interessadas relevantes, a aproveitarem o Ano Internacional das Cooperativas como uma forma de promover cooperativas e aumentar a conscientização sobre sua contribuição para a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e para o desenvolvimento social e econômico em geral (ONU, 2023, pp. 1- 3).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo é um paradigma filosófico e econômico de grande importância para a geração de riquezas e para o desenvolvimento da sociedade brasileira. Enquanto a maior parte das empresas é composta por sociedades de capital, as cooperativas são sociedades de pessoas.

Esse modelo de negócios suscita o conceito de governança cooperativa, que acolhe e adapta os princípios e valores da governança corporativa, conforme define o IBGC, ao modelo de gestão ética e transparente intrínseco ao cooperativismo. Além disso, tem forte aderência à ideia de gestão ambidestra, segundo conceito dado no portal oficial do 15º Congresso Brasileiro do Cooperativismo de Crédito (Concred).

A presente pesquisa teve por objetivo identificar e avaliar a influência da evolução normativa no aprimoramento da governança das cooperativas financeiras brasileiras, verificando, também, se esse fenômeno tem favorecido o desenvolvimento socioeconômico gerado por essas instituições.

Em análise inicial feita sobre o conjunto regulatório aplicável às cooperativas, verificou-se que até a década de 1970 o ramo financeiro do cooperativismo sofreu com uma série de fragilidades em sua estrutura de governança, além de falhas de gestão que prejudicaram o relacionamento com o órgão regulador no Brasil. Por isso, desde a sua criação em 1964, o Conselho Monetário Nacional (CMN) contribuiu com a emissão de resoluções muito importantes para o setor, mas que, inicialmente, trouxeram uma série de medidas restritivas para as cooperativas de crédito, em resposta aos desvios da governança de algumas instituições.

Tais vedações lesaram, consequentemente, as comunidades que se privaram dos benefícios proporcionados pelo atendimento ao propósito do modelo cooperativista,

haja vista que inúmeras cooperativas tiveram a sua autorização para funcionamento cancelada no período.

Somente em 1971 é que o segmento recebeu respaldo regulatório razoavelmente satisfatório, com a publicação da Lei nº 5.764. A norma reconfigurou o cenário do cooperativismo de crédito no Brasil e, a partir dos anos 1990, quando o poder público retomou o relacionamento institucional com o segmento cooperativo, o CMN emitiu uma extensa lista de resoluções para disciplinar e, gradualmente, atualizar a organização e o funcionamento das cooperativas de crédito no País.

Adiante, em 2009, obedecendo à determinação do texto constitucional, foi publicada a Lei Complementar nº 130, que instituiu o SNCC e trouxe ao ramo financeiro diretrizes importantes voltadas à governança. Após a promulgação, outras resoluções foram emitidas pelo CMN e, em 2022, a norma foi atualizada pela Lei Complementar nº 196, que modernizou uma série de dispositivos da lei anterior. Entre as resoluções emitidas, destacam-se as diretrizes de governança cooperativa dispostas na Resolução nº 3.859/2010, logo após a publicação da LC nº 130/2009, nas Resoluções nº 4.434/2015 e nº 5.051/2022 – essa, posterior à modernização dada pela LC nº 196/2022.

Os primeiros resultados desta pesquisa demonstram que a quantidade de cooperativas em funcionamento oscilou de forma proporcional à postura do governo brasileiro e do Conselho Monetário Nacional perante o segmento cooperativo. Dessa forma, durante os anos 1960, houve uma redução no total de cooperativas e, a partir de 1990, um expressivo crescimento.

Em paralelo, desde 1971 as novas diretrizes dispostas em leis complementares, lei ordinária e resoluções do CMN tiveram o objetivo de mitigar conflitos de interesse, fortalecer a política de sucessão e incentivar a aplicação de boas práticas de governança cooperativa, entre outros.

O crescimento do ramo financeiro, aliado a uma nova postura dos administradores das cooperativas, possibilitou o fortalecimento da governança e da gestão dessas instituições, cujas práticas podem, inclusive, ser avaliadas por meio do PDGC, que prima pela melhoria contínua.

À medida que a estrutura de governança e de gestão das cooperativas recebe apoio normativo, os benefícios gerados aos cooperados e à comunidade não só são conservados, como, também, são potencializados, evidenciando a participação do órgão regulador do sistema financeiro na geração de valor à sociedade brasileira e no fortalecimento da economia nas comunidades.

Nesse contexto, a sociedade tem se beneficiado do modelo de negócios cooperativista, o que se comprova com os estudos desenvolvidos pelo Banco Central do Brasil e pela Organização das Cooperativas Brasileiras, cujos resultados e conclusões evidenciam que as cooperativas geram valor aos seus associados e que a presença de uma cooperativa financeira em uma comunidade está correlacionada à geração de empregos, ao fortalecimento da economia local, ao incentivo ao empreendedorismo, à inclusão financeira e à redução da pobreza.

Ante o exposto, observa-se que as boas práticas de governança cooperativa dispostas em regulação devem ser incentivadas, pois fomentam os benefícios aos cooperados e o crescimento sustentável das cooperativas financeiras, em consonância com os princípios do cooperativismo. Ademais, pode-se afirmar que uma gestão moderna e inovadora não se opõe à preservação dos princípios cooperativistas sendo, na verdade, direcionamentos mutuamente complementares.

Os resultados levam à conclusão de que os objetivos desta pesquisa foram atendidos. Contudo, este estudo não teve o intuito de esgotar a problemática suscitada, de maneira que novas análises sobre o impacto das melhorias normativas na governança cooperativa não só são necessárias como podem contribuir para o fortalecimento do cooperativismo financeiro no Brasil.

Em futuras investigações, poderá ser analisada a influência da evolução regulatória na geração de benefícios ligados à qualidade de vida e ao desenvolvimento humano, sendo possível considerar o relacionamento entre uma cooperativa financeira específica e a comunidade onde está inserida.

Ecoem as palavras de Robert Shiller, vencedor do Prêmio Nobel de Economia de 2013:

> "O movimento cooperativo constitui uma inovação essencial para uma boa e nova sociedade. É, portanto, uma iniciativa sempre atual para esse propósito, uma vez que, embora reconheça a livre iniciativa, não tem o lucro como objetivo. Cooperativismo é sinônimo de boa sociedade" (MEINEN, 2023, p.35).

REFERÊNCIAS

15º CONCRED. **Governança ambidestra:** saiba o que esperar dessa trilha de conhecimento. Disponível em: https://concred.coop.br/2024/07/18/governanca-ambidestra-saiba-o-que-esperar-dessa-trilha-de-conhecimento. Acesso em 10 Fev. 2025.

ACI AMÉRICAS. **ONU proclama 2025 Ano Internacional das Cooperativas**. 20 de novembro de 2023. Disponível em: https://aciamericas.coop/pt/noticias/onu-proclama-2025-ano-internacional-das-cooperativas. Acesso em 10 Fev. 2025.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Plano de Ação para uma década cooperativa**. Janeiro de 2013. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicações/plano-de-ação-para-uma-década-cooperativista.pdf. Acesso em 10 Fev. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (2016-2023)**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama. Acesso em 10 Fev. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (data-base: dezembro/2021)**. 2022. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama%20do%20Sistema%20Nacional%20de%20Cr%C3%A9dito%20Cooperativo%20V2.pdf. Acesso em 10 Fev. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Economia Bancária (2022)**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb2022p.pdf. Acesso em 17 Fev. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 49. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016.

BRASIL. Decreto 1.607, de 5 de janeiro de 1907. **Crea syndicatos profissionaes e sociedades cooperativas**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-1637-5-janeiro-1907-582195-publicacaooriginal-104950-pl.html. Acesso em 10 Fev. 2025.

BRASIL. Decreto 22.239, de 19 de dezembro de 1932. **Reforma as disposições do decreto legislativo n.º 1.637, de 5 de janeiro de 1907, na parte referente às sociedades cooperativas**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-22239-19-dezembro-1932-501764-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em 10 Fev. 2025.

BRASIL. Decreto do Poder Legislativo 979, 6 de janeiro de 1903. **Faculta aos profissionaes da agricultura e industrias ruraes a organisação de syndicatos para defesa de seus interesses**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-979-6-janeiro-1903-584238-publicacaooriginal-107004-pl.html. Acesso em 10 Fev. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei 581, de 1º de agosto de 1935. **Dispõe sobre registro, fiscalização e assistência de sociedades cooperativas; revoga os decretos ns. 23.611, de 20 de dezembro de 1933, e 24.647, de 10 de julho de 1934; e revigora o decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/////////////Decreto-Lei/1937-1946/Del581impressao.htm. Acesso em 10 Fev. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei 59, de 21 de novembro de 1966. **Define a política nacional de cooperativismo, cria o Conselho Nacional do Cooperativismo e dá outras providências**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-59-21-novembro-1966-378284-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em 10 Fev. 2025.

BRASIL. Lei Complementar 130, de 17 de abril de 2009. **Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo** e revoga dispositivos das leis nº 4.595/1964 e nº 5.764/1971. Diário Oficial da União, Brasília, 17 Abr. 2009.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a **Política Nacional de Cooperativismo**, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 16 Dez. 1971.

CHRIST, Thaís. **A importância das boas práticas de governança corporativa, através da atuação do *compliance* no sistema de crédito cooperativo - Caso Sicredi**. 2023, 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito). Univates. Lajeado/RS, 2023. Disponível em: https://www.univates.br/bdu/items/b6cf0c66-274a-4199-86ad-1aa495bf23d3. Acesso em 16 Fev. 2025.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO (CONFEBRAS). Panorama do Cooperativismo. 2024. Disponível em: https://confebras.coop.br/panorama-do-cooperativismo. Acesso em 10 Fev. 2025.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução CMN nº 11, de 20 de dezembro de 1965**. Disponível em: https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/40123/Res 0011 v1. Acesso em 16 Fev. 2025.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução CMN nº 15, de 28 de janeiro de 1966**. Disponível em: https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/40116/Res 0015 v1 O.p. Acesso em 16 Fev. 2025.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução CMN nº 3.859, de 27 de maio de 2010**. Altera e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res 3859 v1.pdf. Acesso em 16 Fev. 2025.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução CMN nº 4.434, de 5 de agosto de 2015**. Dispõe sobre a constituição e funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo. Acesso em 16 Fev. 2025.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução CMN nº 5.051, de 25 de novembro de 2022**. Dispõe sobre a organização e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=5051. Acesso em 10 Fev. 2025.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução CMN nº 5.131, de 25 de abril de 2024**. Altera a Resolução CMN nº 5.051, de 25 de novembro de 2022, que dispõe sobre a organização e o funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=5131. Acesso em 10 Fev. 2025.

CRESWELL, John W; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5ª ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2021. *E-book*. ISBN 978-65-81334-19-2. Acesso em 22 Fev. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2024. *E-book*. ISBN 978-85-970-2098-4. Acesso em 15 Fev. 2025.

HOLYOAKE, G. J. **Os 28 tecelões de Rochdale:** história dos probos pioneiros de Rochdale. Rio de Janeiro, RJ: Livraria Francisco Alves, 1933, 124 p.

INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE. **Cooperative identity, values & principles**. Disponível em: https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity. Acesso em 10 Fev. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6ª ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro:** percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília, DF: Confebras, 2014.

MEINEN, Ênio. **O cooperativismo financeiro na década de 2020**. 2. ed. Brasília, DF: Confebras, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa**. Brasília/DF. 2022. *E-book*. 44 p. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/arquivos/publicacoes/2022-11-18-manual-governanca-cooperativa.pdf. Acesso em 10 Fev. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Avaliação das contribuições do PDGC sobre o desempenho das cooperativas**. Brasília/DF. 2023. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/Contribui%C3%A7%C3%B5es%20do%20PDGC%20sobre%20o%20desempenho%20das%20cooperativas%2020resumo.pdf. Acesso em 20 Fev. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS (OCB); FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). **Impactos do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento social e econômico no Brasil**. Outubro de 2024. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/Publicacoes/ebooks/Impactos-Cooperativismo-Credito-Estudo-Sistema-OCB_Fipe.pdf. Acesso em 10 Fev. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **LC 196/2022:** Modernização da legislação do cooperativismo de crédito. Brasília/DF. 2022. *E-book*. 61 p. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/arquivos/publicacoes/moderniza-c3-87-c3-83o-20da-20legisla-c3-87-c3-83o-20do-20sistema-20nacional-20de-20cr-c3-89dito-20cooperativo.pdf. Acesso em 10 Fev. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **A/RES/78/175**. 19 de dezembro de 2023. Disponível em: https://docs.un.org/en/A/RES/78/175. Acesso em 20 Fev. 2025.

SILVA, Carlos Alberto da. **A construção da legislação cooperativista no Brasil e o pensamento dos autores nacionais, entre 1890 e 1964**. 2021, 213 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural Sustentável) Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Marechal Cândido Rondon/PR, 2021. Disponível em: https://tede.unioeste.br/handle/tede/5611. Acesso em 10 Fev. 2025.

DESAFIOS DA SUCESSÃO DE LIDERANÇAS ESTRATÉGICAS NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Deivid Milhomem dos Santos, Kamila de Almeida Santos,
Karla Amorim dos Santos e Lucas Pereira Rocha

RESUMO

A sucessão de liderança nas cooperativas de crédito representa um desafio significativo ao considerar o futuro dessas instituições. Com base nesta premissa, este artigo tem o objetivo de analisar os desafios relacionados à sucessão de líderes estratégicos em cooperativas de crédito, identificando as principais dificuldades enfrentadas por essas organizações durante esse processo. Este estudo analisou e colheu informações de diversos autores a respeito do tema e verificou-se que as cooperativas buscam garantir a continuidade de seus negócios por meio do processo sucessório, mas, ainda assim, ressalta-se a necessidade de melhoria, considerando a seleção de líderes mais qualificados e a importância de analisar a vantagem de se desenvolver líderes internamente em comparação com a contratação de líderes do mercado. Verificou-se, também, a necessidade de que esses líderes possuam um profundo entendimento sobre o cooperativismo e recebam uma remuneração adequada.

Palavras-chave: sucessão de lideranças; cooperativas de crédito; governança.

ABSTRACT

The succession of leadership in credit cooperatives represents a significant challenge when considering the future of these institutions. Based on this premise, this paper aims to analyze the challenges related to the succession of strategic leaders in credit cooperatives, identifying the main difficulties faced by these organizations during this process. This study analyzed and gathered information from several other studies on the subject and found that, although cooperatives strive to ensure the continuity of their businesses through the succession process, there is still a need for improvement. This improvement should consider the selection of more qualified leaders and the importance of evaluating the advantage of developing leaders internally compared to hiring leaders from the market. It was also found that these leaders need to have a deep understanding of cooperativism and receive adequate compensation.

Keywords: *leadership succession; credit cooperative; governance.*

1. INTRODUÇÃO

A sucessão de lideranças estratégicas nas cooperativas de crédito é um tema de grande relevância no contexto atual, uma vez que a continuidade e o sucesso dessas organizações dependem diretamente da capacidade de formar e preparar novos líderes. Contudo, esse processo de transição apresenta desafios significativos que precisam ser enfrentados para garantir sua efetividade.

Segundo Bornholdt (2005), o processo sucessório é amplamente analisado e debatido por pesquisadores, docentes, consultores, entre outros profissionais, cabendo uma particularidade distinta em cada âmbito de estudo. O autor conclui que não existe um modelo único aplicável a todas as situações. Dessa forma, manter a perenidade das cooperativas de crédito torna-se um grande desafio para a gestão, que deve, desde já, pensar nos futuros administradores. Ou seja, é fundamental realizar um levantamento crítico dos membros que já incorporam a cultura do cooperativismo financeiro, possuem bom relacionamento com seus pares, demonstram competências administrativas e são resilientes frente às mudanças impostas pelo mercado financeiro (legais e tecnológicas, entre outras).

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo analisar os desafios da sucessão de lideranças estratégicas nas cooperativas de crédito, identificando as principais dificuldades enfrentadas nesse processo. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica que contextualize e delimite o problema de pesquisa.

Embora existam diversos estudos sobre a sucessão de lideranças em diferentes contextos organizacionais, são escassas as pesquisas dedicadas especificamente às cooperativas de crédito. Essa lacuna evidencia a importância de investigar os desafios específicos enfrentados por essas instituições, considerando suas particularidades e características.

Além disso, por não ser tratada como um assunto fundamental em muitas cooperativas, a continuidade do negócio passou a ser uma preocupação do Banco Central, que emitiu a Resolução nº 4.538, de 24 de novembro de 2016. Segundo o dispositivo, as instituições financeiras e demais instituições autorizadas devem implementar e manter uma política de sucessão para os cargos da alta administração. Como suporte, destaca-se também a divulgação do “Manual de Governança Cooperativa” pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que apresenta um modelo fundamentado e estratégico e, como descrito no próprio manual, “estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados” (OCB, 2016, p. 13).

Assim, este estudo busca contribuir para o preenchimento dessa lacuna, fornecendo subsídios teóricos e práticos para a gestão de sucessão nas cooperativas de crédito. Os resultados obtidos poderão auxiliar na identificação de estratégias e práticas efetivas para enfrentar os desafios da sucessão, promovendo a continuidade e o desenvolvimento dessas organizações.

Diante do exposto, os objetivos deste trabalho são:

- Analisar os desafios da sucessão de lideranças estratégicas nas cooperativas de crédito; e

- Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas cooperativas de crédito nesse processo de sucessão.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os desafios da sucessão de lideranças estratégicas em cooperativas de crédito por meio de uma revisão bibliográfica. A metodologia teve como objetivo identificar, compilar e sintetizar os principais conceitos, teorias e estudos empíricos presentes na literatura acadêmica e em documentos oficiais, fornecendo uma base teórica robusta para o entendimento do fenômeno.

A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2009), baseia-se no conhecimento de documentos que se tornaram públicos, como revistas, artigos, comunicações orais e livros, entre outros, tendo como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi produzido sobre o tema pesquisado.

Para Gil , a revisão bibliográfica “permite a construção do referencial teórico e a identificação de lacunas no conhecimento existente, contribuindo para o aprimoramento do problema de pesquisa” (GIL, 2008, p. 50).

O presente artigo foi estruturado de forma sistemática e criteriosa, estabelecendo termos e expressões-chave como “sucessão de lideranças”, “cooperativas de crédito”, “governança corporativa” e “desafios de sucessão”, para orientar a busca nas bases de dados e bibliotecas digitais. A pesquisa concentrou-se em obras acadêmicas, artigos científicos, livros especializados, normativas (como, por exemplo, a Resolução nº 4.538/2016) e manuais de governança (como o Manual de Governança Cooperativa da OCB). Foram utilizadas bases de dados reconhecidas, tais como *Scopus, Web of Science, Google Scholar* e repositórios institucionais, garantindo a relevância e a credibilidade das fontes.

Ao descrever sobre a importância da integração das fontes de dados, Webster e Watson informam que “através da revisão de literatura não só esclarece o estado da arte sobre um tema, como também revela lacunas que podem orientar novas investigações e o desenvolvimento de modelos teóricos inovadores” (WEBSTER & WATSON, ano, p. 13).

Para assegurar a qualidade e a pertinência dos materiais selecionados, foram adotadas publicações que abordam a sucessão de lideranças e a governança em cooperativas de crédito ou em contextos organizacionais similares. Foram considerados estudos publicados nos últimos 15 anos, com exceção de obras clássicas que fundamentam a discussão teórica, bem como textos que apresentam metodologias e resultados empíricos relevantes para a compreensão dos desafios do processo sucessório. Foram excluídos materiais que não possuam rigor acadêmico ou que sejam predominantemente opinativos sem base empírica, bem como documentos com informações desatualizadas ou que não se relacionem diretamente com o contexto das cooperativas de crédito.

Após a definição dos termos de pesquisa e a aplicação dos critérios de inclusão/ exclusão, foi realizada uma busca abrangente nas bases de dados utilizando combinações dos termos definidos. Foram armazenadas as referências identificadas e procedida à triagem inicial pelo título e resumo, a fim de selecionar os trabalhos mais pertinentes. Os estudos selecionados foram lidos de maneira parcial ou integralmente, permitindo a extração de dados relevantes, como definições teóricas, modelos explicativos, fatores facilitadores e restritivos do processo sucessório. As informações foram organizadas em resumos temáticos que facilitaram a comparação entre os diferentes autores e abordagens. Posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo, na qual as informações foram categorizadas e sintetizadas.

A revisão bibliográfica respeitou os princípios éticos da pesquisa, assegurando a correta citação e o crédito às obras consultadas. A validade dos achados foi reforçada pela triangulação das fontes, garantindo que as conclusões fossem fundamentadas em múltiplas perspectivas teóricas e empíricas. Cronin, Ryan e Coughlan, ao descreverem sobre a análise crítica, afirmam ser importante para “garantir a validade e a confiabilidade dos achados teóricos, sendo a revisão bibliográfica uma ferramenta essencial para fundamentar qualquer investigação científica” (CRONIN, RYAN & COUGHLAN, 2008, p. 38) Além disso, Gil complementa ao discorrer sobre o reconhecimento das fontes e respectivas citações dos autores consultados, pois “são essenciais para a integridade da pesquisa, prevenindo o plágio e garantindo a transparência do processo investigativo” (GIL, 2008, p.52), enfatizando a importância de atribuir os devidos créditos e respeitar a propriedade intelectual na construção do referencial teórico.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 A LIDERANÇA ESTRATÉGICA NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Desde a antiguidade, a liderança tem sido objeto de estudos em diversas áreas do conhecimento. Conforme Fiedler (1967) *apud* Bergamini (2009), a preocupação com a liderança remonta os primórdios da humanidade, estando presente desde os primeiros registros escritos. Ao logo dos anos, surgiram diferentes definições acerca do conceito de liderança, refletindo as múltiplas perspectivas encontradas nas pesquisas e obras literárias sobre o tema.

Chiavenato define liderança como a capacidade do líder em "exercer influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção a seus objetivos" (CHIAVENATO, 2011, p. 307). Já para Drucker, a liderança pode ser considerada como "um processo de influência, geralmente por parte de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas" (DRUCKER, 1996, p. 97).

No contexto das cooperativas de crédito, essa perspectiva ganha contorno ainda mais significativos. De acordo com o Artigo 47, Lei 5.764/1971, as cooperativas de crédito são geridas pelos próprios associados, por meio de um Conselho de Administração que implementa o planejamento aprovado pela assembleia geral após a eleição de seus constituintes. O estatuto social, por sua vez, define as funções e responsabilidades do Conselho dentro da estrutura organizacional, inserindo o processo de liderança em um modelo de governança participativa e estruturada.

Assumindo tais características, a liderança torna-se de suma importância para a administração de uma cooperativa de crédito. Segundo a OCB, "mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos" (OCB, 2023, p. 7). Aliado a isso, o Sebrae (2018) destaca que não existe cooperação sem uma liderança estratégica, fator esse considerado essencial para o sucesso em um empreendimento coletivo.

Assim, além de desempenhar funções diretivas, a liderança estratégica deve atuar de forma proativa na identificação e no desenvolvimento de novos talentos, assegurando a continuidade e o crescimento sustentável da cooperativa. Esse papel não se limita à simples transmissão de conhecimento, mas envolve a criação de um ambiente no qual a missão, a visão, os valores e os objetivos da organização sejam internalizados e vivenciados por todos os colaboradores. Medeiros (2017), destaca

que, quando essa integração ocorre, gera-se um forte senso de responsabilidade e um espírito inovador no Conselho de Administração, fatores essenciais para a adaptação e evoluções frente aos desafios do mercado. Dessa forma, o desenvolvimento de uma liderança robusta contribui não só para a sucessão planejada, mas, também, para o fortalecimento da cultura organizacional e da governança interna da cooperativa.

Então, como diferencial estratégico, Bernhoeft (2019) ressalta que organizações que conseguem manter sucessivas gerações de líderes competentes – capazes de transformar seus empreendimentos em instrumentos competentes cada vez mais úteis à sociedade – funcionam como motores poderosos, impulsionando-os rumo a um futuro repleto de abundância e progresso.

3.2 SUCESSÃO E SEUS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO

Ao longo de sua trajetória, as organizações atravessam diferentes fases de desenvolvimento, enquanto a dinâmica do mercado e a cultura organizacional apresentam desafios adicionais à liderança. Brugnolo destaca que uma gestão estratégica reflete frequentemente sobre "as forças causadoras de mudanças, suas tendências e impactos que exigirão formulação de estratégias e competências para adicionar valor aos negócios" (BRUGNOLO, 2018, p. 31). Portanto, a sucessão nos negócios é algo inevitável, exigindo dos gestores um planejamento minucioso, organizado e estruturado, capaz de garantir a continuidade e a evolução dos processos organizacionais.

No contexto das cooperativas de crédito, a Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) n° 4.538/2016 discorre sobre as políticas de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas. Em destaque, Vieira (2021) afirma que, de acordo com pesquisas realizadas pelo Banco Central do Brasil no mesmo ano da publicação da Resolução, era constatada uma baixa adesão ao processo sucessório das instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito.

Os Conselhos Administrativos das cooperativas de crédito reconhecem a importância da adesão do processo sucessório, entretanto, elencam desafios em sua implementação. Segundo o IBGC, às dificuldades encontradas são: "inexistência de um dinâmica eficiente dentro do Conselho de Administração; falta de um processo de planejamento de sucessão bem definido; escassez de talentos internos para ocupar cargos de liderança; e falta de habilidade para avaliar, objetivamente, potenciais candidatos" (IBGC, 2011, p. 62).

Mamede alerta quanto aos desafios advindos da sucessão com processos e planejamentos negligenciados:

> Não considerar, permanentemente, a necessidade de sucessão na administração societária é um erro comum nas corporações e que cobra um preço alto das empresas. Com efeito, quando fatores imprevistos criam a necessidade de substituição do administrador empresarial, forma-se uma situação potencialmente crítica: a sucessão é inevitável, mas aquele que assumirá a gestão da empresa estará diante de um cenário que lhe é absolutamente estranho. O novo responsável pela condução da atividade negocial terá que rapidamente tomar pé de toda a estrutura empresarial, das pessoas envolvidas, da cultura interna de trabalho, cliente, logística etc. (MAMEDE, 2014, p. 121).

No contexto em que as cooperativas de crédito e demais instituições financeiras estão inseridas, a Resolução n° 4.538 de 24 de novembro de 2016, dispõe sobre a implementação e continuidade da política de sucessão das administrações nas entidades. Assi (2018) destaca que a referida Resolução visa adequar às melhores práticas internacionais de governança, por meio da profissionalização; do fortalecimento da governança corporativa das instituições financeiras (IF's) e cooperativas; mitigar problemas de desorganização administrativa decorrentes de substituição de líderes; e proporcionar a continuidade e a sustentabilidade dos negócios, por meio de planos de contingência.

Neste sentido, a proposta apresentada pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão máximo do Sistema Financeiro Nacional (SFN), em relação à perenidade das IF's e no enfrentamento aos desafios oriundos do processo de sucessão, corresponde à implementação e amadurecimento da governança corporativa das entidades. Para Dupas (2003), uma das vias para realizar a condução do processo de sucessão com eficácia é o estabelecimento de uma governança corporativa pois, por meio dela, é possível definir parâmetros e normas que apoiarão na condução do processo com maior transparência, organização e profissionalismo, independentemente do tamanho do negócio.

Para o IBGC (2011), o processo de planejamento de sucessão, com parâmetros definidos, abrangências e com teor de continuidade, representa uma boa prática de governança corporativa, além de comunicar às partes interessadas (*stakeholders*) a preocupação de seus dirigentes quanto à longevidade do negócio.

A OCB recomenda, em seu Manual de Governança Cooperativa, que o Conselho de Administração ou a Diretoria deve garantir um planejamento contínuo de sucessão atualizado, que inclua a capacitação e o desenvolvimento de novas lideranças para

substituir conselheiros e diretores, conforme as qualificações específicas, além de estabelecer políticas evolutivas voltadas para a sucessão dos executivos.

Dentre outros fatores, torna-se imprescindível ampliar o foco para outros aspectos, como a diversidade e representatividade das minorias no ambiente organizacional. Conforme Irigaray (2011), embora as empresas busquem um ambiente administrativo funcional e neutro para alcançar suas metas financeiras, essa busca pode silenciar a emergência das minorias. Apesar de a realidade atual evidenciar uma força de trabalho cada vez mais plural em termos de gênero e outras dimensões, segue contrária à tradicional ideia de neutralidade e homogeneidade. Com isso, à medida que as organizações se aprofundam na compreensão das diferenças existentes, não apenas ampliam sua *performance*, mas, também, abrem novas oportunidades de mercado.

No processo de sucessão, é essencial que a gestão adote uma abordagem inclusiva, na qual a diversidade não seja vista apenas como um dado, mas como um elemento vital para o desenvolvimento organizacional. De acordo com Pérez-Nebra e Torres, é inegável que a inclusão transcenda a diversidade. Entretanto, "sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa" (PÉREZ-NEBRA & TORRES, 2014, p. 528). Desta forma, a inclusão se revela como uma conquista que se materializa por meio do tratamento equitativo, da convivência harmoniosa e da construção de uma confiança mútua entre os colaboradores, assegurando que todos tenham a oportunidade de contribuir plenamente para a continuidade e a evolução dos processos organizacionais.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos evidenciam que as cooperativas de crédito brasileiras, embora inseridas em um ambiente de intensa competitividade, apresentam particularidades que podem, se bem gerenciadas, transformar desafios em oportunidades de fortalecimento institucional. A análise dos dados corrobora a necessidade de profissionalização da gestão e a importância do planejamento sucessório, evidenciando que a renovação das lideranças é o que dita a sustentabilidade da cooperativa de crédito e sua eficiência operacional no futuro.

4.1 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DOS FATORES SUCESSÓRIOS

A pesquisa de Morais (2016) aponta que a continuidade no exercício dos cargos de liderança, frequentemente motivada pela escassez de profissionais qualificados, gera um ambiente em que o apego pessoal ao cargo dificulta a entrada de novos gestores. Este fenômeno, ao mesmo tempo em que garante a estabilidade imediata, pode se tornar um entrave à inovação e à adaptação frente às mudanças de mercado. A constatação de que os fatores facilitadores superam os restritivos, conforme apontado por Chantal e D'Angelo (2021), demonstra uma realidade ambígua: enquanto há um arcabouço regulatório – exemplificado pela existência de resoluções do Banco Central –, que oferece suporte ao processo sucessório, fatores intrínsecos à cultura cooperativista, como a valorização dos cooperados de longa data, podem retardar a renovação necessária para enfrentar novos desafios. No mesmo estudo realizado, por meio de entrevistas foram destacados 16 fatores facilitadores e oito fatores restritivos da política de sucessão da alta gestão nas cooperativas de crédito, conforme exposto no quadro abaixo.

Quadro 1 – Fatores Facilitadores e Fatores Restritivos para o Processo Sucessório nas Cooperativas

FATORES	RESULTADOS DA PESQUISA
1. Facilitadores	1.1 Legislação do Bacen
	1.2 Políticas e diretrizes da instituição financeira
	1.3 Aprovação de particularidades de cada instituição
	1.4 Mudança no estatuto para aceitação de profissionais de fora da cooperativa
	1.5 Cumprimento das deliberações da Assembleia Geral
	1.6 Programas e palestras de capacitação na própria cooperativa
	1.7 Cursos permanentes
	1.8 Atuação como conselheiro na própria cooperativa
	1.9 Experiência como conselheiro em outras cooperativas
	1.10 Formação em direito
	1.11 Ser cooperado
	1.12 Cultura de formação de gerações
	1.13 Participação democrática
	1.14 Renovação/aumento de cooperados
	1.15 Crescimento da cooperativa como atrativo para novos gestores
	1.16 Missão, visão e valores atuam para captar novos candidatos
2. Restritivos	2.1 Presença de cooperados com muito tempo de casa, em particular, dos fundadores
	2.2 Falta de interesse dos cooperados em se tornar sucessor
	2.3 Pouca participação do cooperado no cotidiano da cooperativa
	2.4 Pacote de remuneração inferior ao praticado no mercado e à remuneração dos demais diretores
	2.5 Falta de vontade em atender à Resolução Bacen
	2.6 Ego dos gestores

Fonte: Chantal e D'Angelo,2021.

Nesse contexto, o estudo realizado por Chantal e D'Angelo (2021) sugere que a própria cultura interna das cooperativas, marcada pela identificação pessoal dos membros com a instituição, exerce dupla função: por um lado, fortalece o sentimento de pertencimento e coesão, mas, por outro, cria barreiras para a implementação de práticas de governança moderna e para a atração de talentos externos. Assim, a discussão aponta para a necessidade de equilibrar os aspectos culturais tradicionais com práticas inovadoras de gestão, de modo a construir um ambiente propício à sucessão planejada e à diversificação do perfil dos gestores.

4.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

A implementação de mecanismos sólidos de governança corporativa mostrou-se um elemento crucial para a mitigação dos riscos associados à sucessão. Conforme destacado na literatura, a existência de normas claras e de um planejamento estratégico robusto é capaz de reduzir as incertezas inerentes à transição de lideranças. O IBGC (2015) reforça que a adoção de práticas de governança não só melhora a transparência e a eficiência na tomada de decisões, mas, também, sinaliza para os *stakeholders* o comprometimento com a continuidade e a sustentabilidade dos negócios.

O arcabouço normativo, representado pela Resolução n° 4.538/2016, exemplifica como a regulação externa pode servir de catalisador para a modernização interna das cooperativas. Ao exigir a implementação de políticas de sucessão estruturadas, a Resolução incentiva a revisão dos processos internos e a capacitação dos quadros administrativos.

4.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A RENOVAÇÃO DA LIDERANÇA

Os desafios para a renovação da liderança nas cooperativas de crédito estão intrinsecamente ligados à necessidade de se conciliar a tradição cooperativista com as exigências de um mercado em constante evolução. A pesquisa evidencia que a falta de interesse dos cooperados em assumir posições de liderança, muitas vezes agravada por pacotes de remuneração inferiores aos praticados no mercado, representa um obstáculo significativo para o processo sucessório. Além disso, o legado dos fundadores e a presença de cooperados com longa trajetória na instituição criam um ambiente resistente à mudança, que pode comprometer a capacidade de adaptação diante de crises ou transformações tecnológicas.

Por outro lado, a identificação desses desafios abre espaço para a proposição de estratégias inovadoras. A promoção de uma cultura de meritocracia, aliada a

programas de treinamento e desenvolvimento contínuo, pode estimular o surgimento de novas lideranças com perfil estratégico e adaptável. Subentende-se, então, que quando há clareza no planejamento sucessório e investimento na capacitação dos potenciais sucessores, as cooperativas conseguem não apenas preservar a continuidade dos negócios, mas, também, impulsionar a diversidade, inovação e a competitividade.

4.4 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E PERSPECTIVAS

A discussão dos resultados reforça a ideia de que a renovação das lideranças deve ser encarada como um processo dinâmico e contínuo, que demanda visão estratégica, clareza nas definições de papéis e, sobretudo, uma gestão que valorize tanto a experiência quanto a inovação. A implementação de políticas de sucessão bem estruturadas se configura como um diferencial competitivo, capaz de transformar desafios internos em oportunidades para o crescimento sustentável da cooperativa.

Em termos práticos, as cooperativas de crédito devem investir em mecanismos que facilitem a identificação e o desenvolvimento de talentos internos, promovendo a integração entre as gerações e incentivando a diversidade de experiências e competências. A criação de planos de carreira transparentes e a oferta de pacotes de remuneração atrativos são medidas que podem contribuir significativamente para a atração e retenção de profissionais qualificados. Além disso, a adoção de uma abordagem inclusiva, que valorize a diversidade de gênero e de experiências, é fundamental para a construção de uma cultura organizacional resiliente e adaptável às demandas do mercado.

Finalmente, os resultados dos recortes apresentados indicam que o sucesso no processo de sucessão e na renovação da liderança não depende apenas da adoção de medidas isoladas, mas da integração de uma série de práticas que, em conjunto, promovem a evolução da governança e a competitividade das cooperativas. As instituições que conseguirem articular essas iniciativas estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios futuros e assegurar a continuidade dos negócios em um cenário de rápidas transformações.

5. CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento apresentado, constata-se que o presente estudo contribuiu significativamente para a compreensão dos desafios e das potencialidades inerentes ao processo sucessório em cooperativas de crédito. O aprofundamento teórico aliado à análise das práticas adotadas pelas instituições evidencia que a

renovação das lideranças vai muito além de uma simples reposição de cargos. Trata-se, sobretudo, de um processo estratégico que demanda a integração de práticas de governança, a definição clara de métricas para avaliação de perfis e a implementação de programas de desenvolvimento individualizados.

Nesse contexto, a relevância de fomentar uma cultura organizacional que valorize não apenas o conhecimento técnico, mas, também, as competências comportamentais, torna-se evidente. As cooperativas, ao investirem em processos de treinamento e capacitação, promovem a criação de um ambiente propício à inovação e à adaptação frente aos desafios do mercado. A continuidade dos negócios passa, assim, pelo equilíbrio entre a preservação dos saberes tradicionais e a abertura para novas ideias, possibilitando que a instituição se reinvente sem perder sua identidade cooperativista.

Ademais, o estudo ressalta a importância de se estabelecer um planejamento sucessório estruturado, que contemple a identificação precoce de talentos internos e a criação de trilhas de carreira claras e meritocráticas. Essa abordagem não só facilita a transição entre gerações, mas, também, fortalece o compromisso dos colaboradores com a sustentabilidade da organização. A implementação de planos de desenvolvimento individual e a definição de pré-requisitos para os candidatos a cargos estratégicos configuram práticas essenciais para minimizar riscos e assegurar a continuidade das práticas de governança.

É também fundamental reconhecer que, apesar dos avanços identificados, persistem desafios significativos. A resistência a mudanças, muitas vezes enraizada na própria cultura organizacional, e a dificuldade em atrair profissionais com perfil inovador e diversificado são obstáculos que demandam uma abordagem multidimensional. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise dos mecanismos de incentivo à inovação dentro das cooperativas e investiguem estratégias que promovam a inclusão de minorias e a valorização de competências diversas. Essas iniciativas podem não somente ampliar o espectro de opções para a sucessão, mas, também, contribuir para a construção de um ambiente organizacional mais resiliente e adaptável.

Por fim, as implicações práticas deste estudo apontam para a necessidade de uma reformulação contínua dos processos de gestão e de governança das cooperativas de crédito. A busca por um equilíbrio entre tradição e modernidade é um imperativo que demanda esforços coordenados entre os diversos atores institucionais, desde os conselheiros e gestores até os próprios cooperados. A consolidação de práticas de sucessão robustas e a implementação de políticas de desenvolvimento que considerem as peculiaridades do cooperativismo podem, a longo prazo, fortalecer

a competitividade e a perenidade dessas instituições, preparando-as para enfrentar um cenário de rápidas transformações e exigências cada vez mais complexas.

Em suma, as considerações finais deste estudo reforçam a ideia de que o sucesso do processo sucessório nas cooperativas de crédito depende de uma visão estratégica integrada e de um compromisso contínuo com a inovação e a profissionalização da gestão. Ao investir na formação de lideranças capazes de transitar entre os desafios do presente e as oportunidades , as cooperativas estarão melhor posicionadas para garantir não apenas a continuidade dos negócios, mas, também, para promover um desenvolvimento sustentável e inclusivo.

REFERÊNCIAS

ASSI, M. ***Compliance:*** como implementar. São Paulo: Trevisan, 2018.

BERGAMINI, C. W. **Liderança:** administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNHOEFT, R. **A sucessão na estratégia dos negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BORNHOLDT, W. (2005) **Governança na empresa familiar**. (1ª ed.). Porto Alegre: Editora Artmed.

BRASIL. **Lei n° 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. Disponível em: https://www.planalto.gov.br. Acesso em 13 Out. 2023.

BRUGNOLO, Mariano F. **Gestão estratégica de negócios**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2018. *E-book*. p.IV. ISBN 9788547233143. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788547233143/. Acesso em 25 Fev. 2025.

CHANTAL, J. S.; D'ANGELO, M. J. Fatores que impactam o processo de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 8, n. 15, p. 1-37, 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração:** teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CMN – CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL – **Resolução n° 4.538**, de 24 de novembro de 2016. Dispõe sobre a política de sucessão nas instituições financeiras. Disponível em: https://www.bcb.gov.br. Acesso em 13 Out. 2023.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. *Undertaking a literature review: a brief guide for health and social care professionals.* ***The Open Nursing Journal***, v. 2, p. 24-34, 2008.

DRUCKER, P. **O líder do futuro:** visões, estratégias e práticas para uma nova era. 6. ed. São Paulo: Futura, 1996.

DUPAS, P. **Governança corporativa:** estratégias para a sucessão eficaz. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente**. São Paulo: IBGC, 2011.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia das melhores práticas de governança para cooperativas**. São Paulo: IBCG, 2015.

IRIGARAY, H. A. R. Orientação Sexual e Trabalho. **GV Executivo**, v. 10, nº 2, p. 44-47, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos para a elaboração de trabalhos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Empresas familiares:** o papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. 2ª ed. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2014.

MEDEIROS, M. C. Liderança cooperativa. **Portal dos Administradores**, 2017. Disponível em: https://www.administradores.com.br. Acesso em 13 Out. 2023.

MORAIS, M.; RECH, L. R.; BINOTTO, E.; RUVIARO, C. F. A postura dos associados de uma cooperativa frente aos aspectos culturais relacionados à sucessão. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, 1º 2, p. 172-199, 2016. OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS . Sistema OCB/ AC. Disponível em: https://www.somoscooperativismo-ac.coop.br/o-que-e-cooperativismo/. Acesso em 13 Out. 2023.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS . Sistema OCB. Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Disponível em: https://www.somoscooperativismo.coop.br/file/nac/publicacoes/2022-11-18 Manual Governanca Cooperativa.pdf . Acesso em 19 Fev. 2025.

PÉREZ-NEBRA, J.; TORRES, M. D. **Gestão da diversidade e inclusão nas organizações: desafios para o desenvolvimento do potencial humano**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SEBRAE, 2018. **A importância da liderança no trabalho coletivo**.

SICOOB, 2023. **Política de Sucessão.** Disponível em: https://www.sicoob.com.br/documents/2263057/3370160/Cartilha+-+Politica+de+Sucess%C3%A3o.pdf/fe39db6e-57e2-b8f9-4382-edc0dbaa235c?t=1589900348790#:~:text=O%20Plano%20de%20Sucess%C3%A3o%20de%20Administradores%20do%20Sicoob,a%20sucess%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20e%20a%20continuidade%20dos%20neg%C3%B3cios. Acesso em 19 Fev. 2025.

VIEIRA, F. M. **A adesão ao processo sucessório nas instituições financeiras:** uma análise dos dados do Banco Central do Brasil. [S.l.]: [s.n.], 2021.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. ***Analyzing the past to prepare for the future:*** *writing a literature review.* MIS Quarterly, 2002.

OLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOO

EIXO 4

SUSTENTABILIDADE HUMANA, INOVAÇÃO E PROTAGONISMO

Discussão sobre a necessidade de colocar as pessoas no centro da inovação cooperativista, promovendo a sustentabilidade social, econômica e ambiental.

EIXO 4

1º LUGAR



- COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP -

INOVAÇÃO CENTRADA NAS PESSOAS NO SICOOB CREDICOPA: O PAPEL DO PROTAGONISMO E DA SUSTENTABILIDADE HUMANA NO DESENVOLVIMENTO COOPERATIVISTA

HENRIQUE CARIVALDO DE MIRANDA NETO
MILTON ROBERTO DE CASTRO TEIXEIRA

INOVAÇÃO CENTRADA NAS PESSOAS NO SICOOB CREDICOPA: O PAPEL DO PROTAGONISMO E DA SUSTENTABILIDADE HUMANA NO DESENVOLVIMENTO COOPERATIVISTA

Henrique Carivaldo de Miranda Neto
e Milton Roberto de Castro Teixeira

RESUMO

Este artigo investiga como a inovação centrada nas pessoas, aliada aos valores cooperativistas e à participação democrática, influenciam de modo positivo o desempenho econômico e social de uma cooperativa de crédito, tendo como estudo de caso o Sicoob Credicopa, sediado em Patos de Minas/MG. A pesquisa, de abordagem qualitativa descritivo-exploratória, estruturou-se em duas etapas principais: (1) coleta e análise documental (relatórios de assembleias gerais ordinárias, atas de reuniões do Conselho de Administração, Estatuto Social e materiais institucionais); e (2) trabalho de campo, com entrevistas semiestruturadas e observação participante. Os resultados evidenciam o fortalecimento do senso de pertencimento, aumento na base de associados e a consolidação de parcerias estratégicas, impulsionados por ações de capacitação e programas de inclusão financeira. O Sicoob Credicopa se destaca ao integrar tecnologias digitais (como aplicativos e plataformas de atendimento) com iniciativas de educação financeira e lideranças participativas, demonstrando que a inovação pode transcender o aspecto meramente tecnológico para envolver uma transformação social que prioriza o protagonismo humano. As conclusões indicam que, ao colocar as pessoas no centro das decisões, a cooperativa potencializa tanto a competitividade quanto a coesão social, contribuindo para a sustentabilidade humana e a difusão de valores democráticos no cooperativismo.

Palavras-chave: inovação; cooperativismo de crédito; sustentabilidade humana; participação democrática; protagonismo.

ABSTRACT

This article investigates how people-centered innovation, combined with cooperative values and democratic participation, positively influences the economic and social performance of a credit cooperative, with Sicoob Credicopa, based in Patos de Minas/

MG, as the case study. The research, which follows a qualitative descriptive-exploratory approach, was structured in two main stages: (1) document collection and analysis (including reports of general meetings, minutes from the Board of Directors, By-laws, and institutional materials) and (2) fieldwork encompassing semi-structured interviews and participant observation. The results highlight the strengthening of the sense of belonging, an increase in the membership base, and the consolidation of strategic partnerships, driven by training initiatives and financial inclusion programs. Sicoob Credicopa stands out by integrating digital technologies (such as apps and service platforms) with financial education initiatives and participatory leadership, demonstrating that innovation can go beyond merely technological aspects to foster a social transformation that prioritizes human protagonism. The findings indicate that, by placing people at the center of decision-making, the cooperative enhances both competitiveness and social cohesion, contributing to human sustainability and the dissemination of democratic values within the cooperative movement.

Keywords: *innovation; credit cooperativism; human sustainability; democratic participation; protagonism.*

1. INTRODUÇÃO

A inovação pode ser definida como o processo de criação e de implementação de ideias que resultam em novos produtos, serviços ou métodos que agregam valor. De acordo com Tidd e Bessant (2015), ela é crucial para o crescimento e a competitividade dos indivíduos e das organizações, especialmente no contexto das cooperativas, no qual a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos são fundamentais. Desse modo, o conceito de inovação tem-se mostrado cada vez mais presente no contexto do cooperativismo, especialmente no que diz respeito à busca por soluções que fortaleçam o bem-estar social e promovam o desenvolvimento regional (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2020).

Em uma realidade marcada por desafios econômicos, ambientais e sociais, propor práticas inovadoras exige colocar as pessoas no centro das transformações, reforçando princípios de participação democrática, inclusão e cooperação. Assim, o protagonismo refere-se ao envolvimento ativo dos indivíduos nos processos decisórios e na construção do futuro pessoal e coletivo. Esse enfoque, conhecido como inovação centrada nas pessoas, extrapola o mero aprimoramento de produtos ou serviços: ele impulsiona a criação de ambientes de trabalho mais empáticos, a busca por sustentabilidade humana e a adoção de políticas que valorizem as vozes de todos (ÁVILA *et al.,* 2015).

Nesse sentido, as cooperativas desempenham papel relevante nessa dinâmica, pois, diferentemente de empresas meramente lucrativas, atuam com base em valores e princípios que incluem adesão livre, gestão democrática, participação econômica dos membros e compromisso com a comunidade (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2024). Essa conjuntura facilita a construção de um ecossistema inovador, em que cada cooperado se percebe como protagonista das decisões, assumindo responsabilidade tanto nos resultados financeiros quanto na sustentabilidade do empreendimento. Como reforçam Silva e Silva (2021), o protagonismo empodera os cooperados e colaboradores, promovendo engajamento e senso de pertencimento, criando as condições necessárias para o surgimento de práticas efetivamente transformadoras.

É sob essa inspiração que este artigo procurou discutir a relevância de práticas voltadas à inovação centrada nas pessoas no contexto das cooperativas de crédito, buscando o aprofundamento na interface entre inovação e protagonismo humano, apresentando modelos conceituais e estudo de caso que demonstram como o cooperativismo financeiro pode fortalecer a sustentabilidade humana de forma agregadora. Em muitas organizações financeiras, o foco recai predominantemente no resultado econômico e na eficiência operacional. No cooperativismo, porém,

questões como participação democrática, solidariedade e crescimento social também ocupam papel fundamental (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2022). Nesse sentido, a incorporação de novas tecnologias e processos passa a exigir um entendimento profundo das pessoas envolvidas: não apenas gestores e funcionários, mas, principalmente, os cooperados.

Dessa forma, o problema de pesquisa a ser investigado envolve a compreensão de como a inovação centrada nas pessoas, amparada por valores cooperativistas e práticas de participação democrática, pode influenciar positivamente a integração de tecnologias e processos em uma cooperativa de crédito. A partir do estudo de caso da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Oeste Mineiro Ltda. – Sicoob Credicopa –, fundada em 1992, em Patos de Minas/MG, buscou-se averiguar de que forma essa abordagem humanizada se manifesta na prática, identificando obstáculos e oportunidades para promover tanto o crescimento econômico quanto a sustentabilidade humana no cooperativismo financeiro.

Essa cooperativa surgiu com o propósito de oferecer soluções financeiras justas e de contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região, tendo implantado, nos últimos anos, diversas ações focadas no capital humano e no desenvolvimento sustentável, pautadas pelos princípios cooperativistas, promovendo a participação democrática dos cooperados, incentivando o protagonismo e a colaboração para alcançar objetivos comuns.

Assim posto, o objetivo geral deste artigo é discutir a relevância da sustentabilidade humana, da inovação e do protagonismo no contexto cooperativista, ressaltando a necessidade de colocar as pessoas no centro da sustentabilidade social, econômica, cultural, educacional e ambiental, analisando como essa inovação centrada nas pessoas influencia a *performance* econômica e social de uma cooperativa de crédito. Com base na análise das ações do Sicoob Credicopa, os objetivos específicos são: a) investigar as principais práticas de inclusão e engajamento dos cooperados; b) identificar quais tecnologias têm sido adotadas e como se relacionam à cultura de participação; e c) averiguar se as iniciativas sustentam o desenvolvimento local e fortalecem o senso de comunidade.

Para a consecução dos objetivos propostos, esta investigação adotou uma abordagem qualitativa exploratória, por meio da qual foram analisados documentos institucionais, relatórios de gestão, políticas internas e materiais disponíveis em plataformas públicas e institucionais. Além disso, foi realizada uma análise de conteúdo das práticas e iniciativas da cooperativa, correlacionando-as com os conceitos teóricos apresentados.

A análise dos dados corrobora com o entendimento de que o Sicoob Credicopa, por suas ações, atividades e programas, e no cumprimento de sua missão e de seu propósito, atua pautado por uma abordagem humanizada. Ao longo das últimas décadas, a cooperativa vem integrando soluções digitais (como aplicativos e plataformas de atendimento) com programas de educação financeira, projetos sociais e políticas de participação ativa dos seus membros. Essa estratégia sugere que a inovação pode ser tanto tecnológica quanto social, envolvendo funcionários, cooperados e comunidades em um processo de transformação compartilhada (AVILA *et al.*, 2015).

Foram abordados os conceitos essenciais para a compreensão do tema, destacando-se que a sustentabilidade humana vai além das questões ambientais, buscando alinhar a viabilidade econômica, a diversidade cultural e a justiça social. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (2021), o cooperativismo possui valores e princípios que orientam as cooperativas a satisfazerem as necessidades dos cooperados, promovendo qualidade de vida e desenvolvimento equilibrado. Nesse sentido, acredita-se que esse estudo possa lançar luz sobre os desafios e as oportunidades de conciliar progresso tecnológico e valores humanos.

2. METODOLOGIA

A presente investigação, para a consecução dos objetivos propostos, adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritivo-exploratória, visando compreender em as dinâmicas de inovação centrada nas pessoas no Sicoob Credicopa. O estudo foi conduzido em duas etapas principais: coleta e análise documental; e trabalho de campo.

Na primeira etapa, de coleta e análise documental, foram consultados relatórios das assembleias gerais ordinárias (AGOs), atas de reuniões do Conselho de Administração, Estatuto Social e materiais de divulgação institucional do Sicoob Credicopa. Também foram selecionadas publicações acadêmicas e consultados guias de boas práticas de governança em cooperativas de crédito. A análise textual desses materiais buscou mapear referências à participação de cooperados, à implementação de tecnologias voltadas à experiência do cliente (*user experience*) e a programas de capacitação humana. É nessa fase da pesquisa que se combinam

> [...] instrumentos de observação, entrevistas ou outras modalidades de comunicação e interlocução com os pesquisados, levantamento de material documental e outros. Ela realiza um momento relacional e prático de fundamental importância exploratória, de confirmação e refutação de hipóteses e de construção de teoria (MINAYO, 2007, p. 26).

Em seguida, na segunda etapa, do trabalho de campo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atores-chave: gestores de áreas de inovação e sustentabilidade, membros do Conselho de Administração e funcionários de diferentes faixas etárias. Com o objetivo de garantir a abrangência e a representatividade das percepções dentro da organização, os entrevistados foram selecionados por amostragem intencional, considerando sua relevância e envolvimento direto com processos de inovação, de governança e de sustentabilidade.

Assim, foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: a) gestores: ocupantes de cargos de decisão e planejamento (o presidente e o vice-presidente do Conselho de Administração, o presidente do Conselho Fiscal, dois diretores executivos e um superintendente), escolhidos pelo papel estratégico na condução das inovações; b) colaboradores: quatro funcionários escolhidos de setores diretamente ligados à implementação das ações inovadoras, buscando diversidade de tempo na instituição e áreas de atuação.

A seleção intencional (amostragem intencional) contemplou, também, a disponibilidade dos participantes e a diversidade de opiniões, com o objetivo de atingir saturação dos discursos sobre inovação e protagonismo na cooperativa. O roteiro das entrevistas abordou temas como motivação para adoção de tecnologias, impacto social percebido, práticas de inclusão e visão de futuro para a cooperativa. Além disso, foi acompanhada a realização de uma assembleia geral ordinária. Nessas oportunidades, foi adotada a técnica de observação participante (LÜDKE; ANDRÉ, 2018), que permitiu registrar comportamentos, percepções e tensões surgidas em torno da adoção de novas tecnologias e das dinâmicas de participação.

Além das entrevistas, os pesquisadores, autores desta investigação, por meio da observação participante, participaram de eventos institucionais, em assembleias e em comitês da cooperativa. Tal imersão possibilitou compreender a dinâmica das interações, dos processos decisórios e das vivências no cotidiano da cooperativa.

O material empírico oriundo das entrevistas, documentos institucionais e registros de observação participante foi submetido à análise de conteúdo (BARDIN, 2011). O processo envolveu as seguintes etapas: a) pré-análise: leitura de todo o material para imersão e organização do *corpus* teórico e metodológico da pesquisa, destacando trechos pertinentes aos objetivos de pesquisa; b) codificação: identificação de unidades de significado (palavras, frases, trechos de entrevistas ou documentos) relacionadas aos principais fenômenos: participação democrática, protagonismo, inovação tecnológica/social, inclusão e sustentabilidade humana; c) categorização: agrupamento destas unidades em categorias temáticas previamente definidas, a partir do referencial teórico, mas, também, considerando categorias

emergentes do próprio material empírico, como “desafios na adoção tecnológica” e “percepções de pertencimento”; d) triangulação: as evidências resultantes das entrevistas foram confrontadas com os dados documentais e observacionais, para garantir validade e fidedignidade, minimizando possíveis vieses individuais; e) interpretação: análise crítica e reflexiva dos resultados, relacionando as categorias aos conceitos discutidos na fundamentação teórica e às dimensões econômica, social e humana do cooperativismo.

Desse modo, foi possível, então, realizar a codificação e a identificação de unidades de significado relacionadas aos eixos de participação democrática, inovação centrada nas pessoas, protagonismo humano e sustentabilidade. As unidades foram agrupadas em categorias temáticas, tanto prévias (baseadas no referencial teórico) quanto emergentes do material empírico. Assim, a triangulação entre diferentes fontes e métodos assegurou a confiabilidade dos achados, enquanto a interpretação procurou relacionar os resultados aos conceitos fundantes do cooperativismo.

O rigor no processo de análise garantiu maior transparência e profundidade na abordagem metodológica, assegurando que as conclusões fossem fundamentadas no conjunto robusto de evidências obtidas. Portanto, os procedimentos adotados, contemplando tanto a análise documental quanto as entrevistas semiestruturadas e a observação participante, asseguram uma perspectiva ampla sobre as práticas de inovação centrada nas pessoas no contexto das cooperativas de crédito. Assim, ao final desta etapa metodológica, abriram-se caminhos para uma interpretação mais sistêmica e reflexiva dos resultados, na qual as dimensões econômica, social e humana podem ser analisadas de maneira conjunta.

Ao conjugar práticas de participação democrática com a adoção de tecnologias voltadas à experiência do cliente, o estudo lança luz sobre os desafios e as oportunidades para o fortalecimento do cooperativismo em um cenário de mudanças constantes. Dessa forma, estabelece-se uma base sólida para a discussão dos achados, constituindo o alicerce para recomendações e considerações futuras que possam contribuir para o avanço das cooperativas de crédito na perspectiva da inovação centrada nas pessoas.

No Sicoob Credicopa, a análise incidiu sobre um conjunto robusto de projetos e estratégias integrados à cultura organizacional. Dentre as principais ações destacam-se: programas de capacitação em liderança e educação financeira para cooperados e colaboradores; implementação de plataformas digitais e aplicativos que facilitam a participação dos cooperados nas decisões e assembleias; fomento ao protagonismo por meio de assembleias abertas, comitês participativos e canais de comunicação direta; parcerias com universidades e *fintechs* para projetos de inovação social e

tecnológica; iniciativas de inclusão e diversidade reconhecidas por premiações como o GPTW Diversidade; e campanhas internas voltadas à sustentabilidade ambiental e social. Esses projetos foram analisados tanto em sua estrutura quanto em seus impactos percebidos, revelando como a inovação, o protagonismo e o compromisso com a sustentabilidade humana se articulam na prática cooperativista do Sicoob Credicopa.

3. A INOVAÇÃO CENTRADA NAS PESSOAS E O DESENVOLVIMENTO COOPERATIVISTA

A expressão "inovação centrada nas pessoas" tem suas raízes em campos como o *design thinking*, a gestão do conhecimento e o desenvolvimento organizacional (BROWN, 2008), fundamentando-se na premissa de que a criação de produtos e de serviços inovadores deve levar em conta as necessidades, os anseios e os contextos sociais dos beneficiários. Em cooperativas de crédito, isso significa envolver os cooperados em todas as fases do processo de inovação, desde a identificação das demandas até a avaliação dos resultados (AVILA *et al.,* 2015). Esse enfoque participativo, tipicamente, gera um senso de pertencimento e corresponsabilidade, impulsionando a adoção mais efetiva das soluções propostas. Esse posicionamento mostra que, para compreender a inovação centrada nas pessoas em um contexto cooperativo, não basta averiguar indicadores objetivos ou financeiros; torna-se necessário verificar discursos, percepções, comportamentos e tensões cotidianas.

Nesse sentido, no contexto brasileiro, o cooperativismo de crédito se diferencia por seu compromisso com a inclusão social e a educação financeira, fatores que potencializam a adoção de abordagens centradas no ser humano. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023), boas práticas de governança em cooperativas incluem transparência, protagonismo dos membros e responsabilidade com as comunidades. Tais práticas de governança,

> [...] quando bem estruturadas, fomentam a participação democrática e reforçam a importância de os cooperados atuarem não apenas como beneficiários dos serviços, mas, também, como agentes que, de forma colaborativa e deliberativa, possam contribuir para a tomada de decisão, o direcionamento estratégico e a adoção de inovações com foco em valor social e econômico (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2023, p. 38).

Dessa forma, o compromisso com a inclusão e a transparência possibilita às cooperativas irem além do crescimento econômico. A inovação, nesse sentido, torna-se um meio para promover melhorias efetivas na vida das pessoas, vinculando-se

tanto a resultados financeiros quanto ao bem-estar comunitário (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2022).

Entendida sob essa ótica, a inovação se perfila à relevância da sustentabilidade humana. Embora grande parte das discussões sobre sustentabilidade se restringe ao meio ambiente, há que se enfatizar a sustentabilidade humana, isto é, a capacidade de promover bem-estar, inclusão e desenvolvimento pessoal (SANTOS, 2020). Em uma cooperativa de crédito aberta à participação democrática, a sustentabilidade humana implica reconhecer o papel de cada membro na formulação estratégica, valorizando suas contribuições e promovendo a educação continuada.

Assim, quando se fala em sustentabilidade humana, remete-se não somente às condições objetivas de desenvolvimento, mas, também, às subjetivas, relacionadas à formação de valores, conhecimentos e competências críticas. Os processos educativos, sobretudo em organizações que buscam o desenvolvimento coletivo, precisam criar oportunidades em que cada indivíduo possa participar ativamente, formar consciência de seu papel e contribuir para a transformação social (VERGARA; BRANCO, 2001). Portanto, é importante destacar que a educação, a participação e o desenvolvimento pessoal estão intrinsecamente ligados ao conceito de sustentabilidade humana.

Esse aspecto da sustentabilidade humana encontra sintonia quando nos referimos às cooperativas, na participação ativa e no protagonismo dos cooperados, pois uma das características mais marcantes das cooperativas é a gestão democrática, exercida por meio de assembleias gerais e conselhos deliberativos. Essa força do protagonismo cooperado revela-se, sobretudo, no fato de que tais discussões não se restringem a aspectos meramente operacionais, mas, também, consideram valores e impactos sociais (AVILA *et al.*, 2015). Cabe ressaltar que, atualmente, para além das assembleias anuais, a cooperação entre diferentes *stakeholders* tem sido viabilizada por canais digitais, como aplicativos e plataformas de relacionamento. Contudo, a adoção de ferramentas virtuais não exclui a existência de pontos de atendimento físico e programas voltados a públicos que têm menor acesso à internet – realidade ainda comum em áreas rurais. Essa preocupação com a inclusão e a equidade reforça a aderência aos valores cooperativos de participação democrática em todas as esferas.

Evidencia-se, portanto, a contribuição tecnológica para a inovação centrada nas pessoas. Na era da transformação digital, a tecnologia tem se apresentado como forte aliada para as cooperativas de crédito ampliarem seu alcance e melhorarem seus serviços (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Assim, a inovação centrada nas pessoas impele a cooperativa a oferecer tutoriais, treinamentos presenciais e suporte remoto, assegurando que a adoção tecnológica não seja sentida como imposição. Assegura-se, dessa maneira, uma conexão mais profunda com o cooperado, que não apenas passa a contar com serviços mais ágeis, mas, também, sente que suas necessidades e limitações foram consideradas na concepção de tais projetos. A Organização das Cooperativas Brasileiras reforça esse aspecto em um de seus documentos, destacando que,

> [...] no âmbito das cooperativas de crédito, a tecnologia deve servir como meio para aproximar os cooperados das decisões estratégicas e facilitar o acesso a informações que lhes sejam relevantes. Ainda que os avanços digitais propiciem maior competitividade, é imprescindível cuidar para que não se percam as relações humanas que caracterizam o cooperativismo, mantendo o foco no desenvolvimento comunitário e na sustentabilidade das pessoas (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2022, p. 11).

Essa preocupação em conciliar eficiência tecnológica e relações humanas reforça o conceito de inovação centrada nas pessoas, que não se limita a soluções pontuais ou ao simples uso de um aplicativo sofisticado. Em vez disso, coloca-se a tônica na criação de valor para o cooperado, reforçando a proximidade e a confiança depositadas na cooperativa.

Porém, apesar de todas as possibilidades e de todos os avanços, há desafios importantes a serem superados no futuro do cooperativismo. Em algumas regiões, o acesso à internet ainda é limitado, o que pode impedir a adoção efetiva de sistemas digitais. Além disso, a heterogeneidade cultural e geracional entre os cooperados exige abordagens de comunicação personalizadas (SANTOS, 2020). A implementação de novas tecnologias deve, portanto, ser acompanhada de ações educativas, respeitando o ritmo e as particularidades de cada segmento de público para evitar exclusões involuntárias ou descontentamentos que enfraqueçam a confiança na instituição.

Contudo, a perspectiva de participação e do protagonismo dos cooperados tende a ampliar os resultados positivos de qualquer inovação, pois confere legitimidade às decisões internas e torna o processo de mudança mais transparente. Ao delegarem parte da responsabilidade na construção e na gestão dos projetos, as cooperativas asseguram que as soluções reflitam as necessidades de quem está na ponta. Esse equilíbrio entre tecnologia, valores cooperativistas e sustentabilidade humana constitui o cerne da inovação centrada nas pessoas, despontando como fator crítico de sucesso num ambiente cada vez mais competitivo (CUERBAS; SILVA, 2021).

Nessa construção coletiva, destaca-se o enfoque voltado ao bem-estar dos cooperados, compatibilizando melhorias tecnológicas com a formação de lideranças

democráticas. Possibilidades futuras envolvem não apenas o emprego de novas plataformas digitais, mas, também, a adoção de metodologias ágeis e processos colaborativos mais sofisticados, alinhados aos princípios cooperativistas. Assim, busca-se projetar um território fértil onde a inovação, de fato, representa um salto qualitativo na experiência de cada membro, fomentando vínculos de confiança e crescimento conjunto.

Tudo isso está em sintonia com a ideia de desenvolvimento equilibrado, que pressupõe a articulação entre aspectos econômicos, sociais, ambientais, culturais e educacionais, de modo que o progresso material de uma comunidade ou organização não resulte em desequilíbrios irreversíveis para as dimensões humanas e coletivas (SANTOS, 2020). No âmbito das cooperativas de crédito, esse enfoque alcança relevância ainda maior, pois o cerne de sua estrutura baseia-se na participação democrática dos membros, na livre adesão e na busca do bem comum, em contraste com modelos empresariais focados exclusivamente no lucro. Assim, o desenvolvimento equilibrado reúne valores que, ao mesmo tempo, sustentam a competitividade e a inclusão social.

Ao analisar a dinâmica das cooperativas de crédito, percebe-se que a governança também desempenha um papel fundamental para garantir o equilíbrio entre objetivos econômicos e metas socioambientais (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009). Desse modo, no cooperativismo, um fator diferencial reside no protagonismo dos membros e na possibilidade de construção conjunta das soluções adotadas. É importante ressaltar que a referência ao protagonismo humano no contexto das cooperativas não se restringe a um discurso abstrato ou meramente motivacional (SILVA; SILVA, 2021). Ela se traduz, na prática, pela possibilidade de os cooperados participarem ativamente das assembleias, contribuindo para as decisões sobre investimentos, alocação de recursos e adoção de tecnologias. Tal participação frequente fortalece o sentimento de pertencimento e de corresponsabilidade, fomentando a cultura da inovação centrada nas pessoas (AVILA *et al.*, 2015). Esse processo de engajamento possibilita que as soluções tecnológicas sejam moldadas de acordo com as necessidades reais do público-alvo, o que confere maior aderência e efetividade aos projetos de modernização.

Sob essa perspectiva, o desenvolvimento equilibrado emergirá de um conjunto de iniciativas alinhadas com princípios cooperativistas e sustentado pela adoção de práticas inovadoras (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2024). Tais práticas incluem desde a capacitação constante de cooperados e colaboradores, até o estabelecimento de canais abertos de comunicação para a formulação de projetos e estratégias de negócio. Assim, a busca pela eficiência operacional deve ser compatibilizada com o compromisso social, reforçando a tese de que resultados

financeiros e sustentabilidade humana não são objetivos antagônicos, mas, sim, dimensões que se retroalimentam (VERGARA; BRANCO, 2001).

Outro aspecto relevante para o alcance de um desenvolvimento equilibrado diz respeito ao gerenciamento de conflitos e à gestão da diversidade nas cooperativas de crédito. Uma vez que esses empreendimentos valorizam a participação de diferentes grupos de interesse –trabalhadores, pequenos produtores rurais, microempreendedores urbanos, dentre outros – é natural que surjam perspectivas heterogêneas sobre a adoção de novas ferramentas e processos. Nesse sentido, a governança cooperativa deve prever mecanismos transparentes de mediação e diálogo, evitando que determinadas vozes sejam silenciadas ou sub-representadas. Quando todos os segmentos se sentem ouvidos, aumentam-se as chances de produzir soluções genuinamente inclusivas e eficientes, características fundamentais para a sustentabilidade do negócio cooperativo em longo prazo (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2023).

A educação cooperativista, por sua vez, figura como um pilar indispensável nesse processo. Segundo o princípio da intercooperação, o fortalecimento das habilidades e competências de cada membro reverbera em melhorias coletivas (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2020). A valorização do capital humano, seja por meio de treinamentos técnicos ou reflexões acerca dos valores sociais e ambientais, contribui diretamente para o amadurecimento dos processos de governança, tornando-os menos verticalizados. Com isso, cada cooperado entende o próprio papel no desenvolvimento equilibrado da instituição, participando ativamente das discussões sobre a modernização tecnológica e sobre as iniciativas de proteção ambiental e de responsabilidade social.

Ademais, as inovações centradas nas pessoas aumentam o potencial de impacto socioeconômico positivo, pois permitem adaptar práticas e tecnologias ao contexto local. Em regiões em que o cooperativismo desempenha uma função econômica relevante, a adoção de ferramentas digitais para facilitar transações financeiras ou viabilizar a educação financeira pode trazer benefícios significativos a comunidades carentes em termos de inclusão bancária. Ao mesmo tempo, a proximidade entre cooperados e gestores favorece a retroalimentação contínua, conferindo agilidade na correção de rumos e na implementação de melhorias. Esse processo iterativo alimenta a participação democrática e fortalece a confiança, fatores essenciais para a saúde organizacional de uma cooperativa.

Do ponto de vista estratégico, a gestão equilibrada do negócio cooperativo demanda, além de práticas de participação, uma capacidade de inovação constante, que supere meramente a digitalização de processos. É indispensável considerar

aspectos como a proteção de dados, a acessibilidade e a usabilidade dos sistemas tecnológicos, evitando a exclusão de cooperados que não tenham domínio de ferramentas mais sofisticadas. A promoção de campanhas de formação em tecnologias digitais ou a criação de canais de suporte e atendimento humanizado tornam-se, então, iniciativas prioritárias para a manutenção da coesão interna. Em paralelo, a sensibilidade às questões de sustentabilidade ambiental pode ser materializada em projetos de energia limpa, apoio a iniciativas de agricultura familiar ou patrocínio de ações de reflorestamento, aproximando as cooperativas das demandas globais por uma economia verde e socialmente justa (SANTOS, 2020).

Em síntese, o desenvolvimento equilibrado no contexto das cooperativas de crédito só se torna viável quando suas bases – participação democrática, inovação centrada nas pessoas, sustentabilidade em múltiplas dimensões e protagonismo humano – funcionam de modo integrado. Deve-se, pois, buscar coerência entre esses valores e as práticas cotidianas de gestão, implementando mecanismos de controle e de avaliação contínua para garantir o alinhamento entre discurso e ação (SILVA; SILVA, 2021). A adoção de metas claras, que incluam indicadores de impacto social e ambiental ao lado dos resultados econômicos, desponta como uma ferramenta importante para aferir o desempenho global da cooperativa. Da mesma forma, a produção de relatórios de sustentabilidade e de governança transparente contribui para reforçar a credibilidade da instituição e para potencializar o engajamento dos cooperados, alimentando um ciclo virtuoso de crescimento.

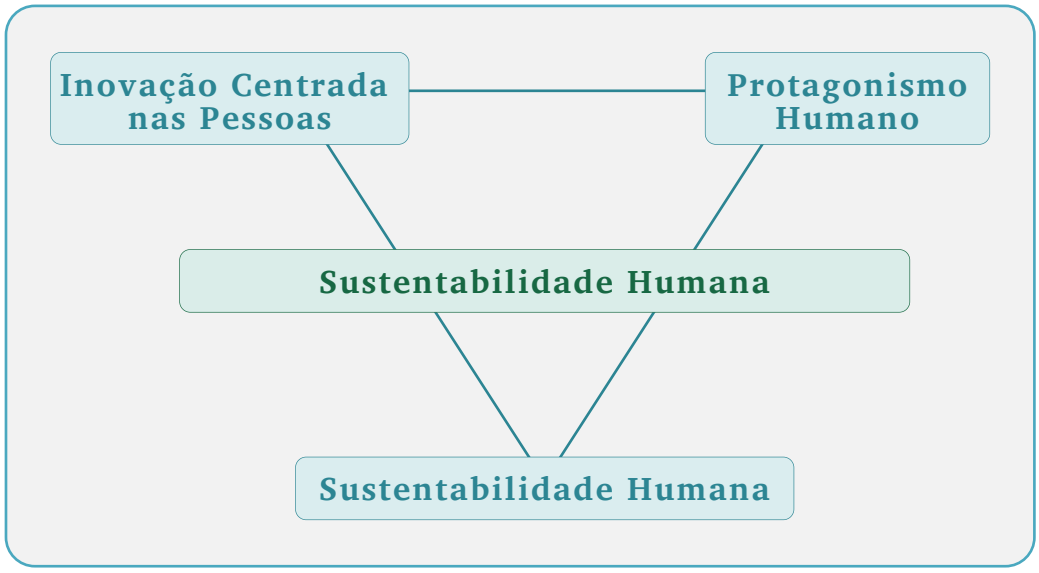
Cabe ressaltar que a tônica do desenvolvimento equilibrado não se restringe ao interior da cooperativa, pois extrapola seus limites institucionais ao influenciar positivamente as comunidades onde atua (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2022). O fortalecimento das economias locais surge como consequência natural do fomento à educação financeira, do crédito responsável e da inclusão de grupos historicamente marginalizados, ampliando a circulação de riqueza e promovendo melhorias sociais. Assim, as cooperativas se posicionam não apenas como organizações financeiras, mas como agentes promotores de bem-estar coletivo e de resiliência socioeconômica.

Portanto, o conceito de desenvolvimento equilibrado aplicado às cooperativas de crédito ampara-se na sinergia entre inovação, protagonismo humano e sustentabilidade integral. A participação efetiva dos cooperados, a governança democrática e a adoção de tecnologias que respeitem as necessidades e limitações dos usuários representam caminhos concretos para implementar essas diretrizes. Mais que um ideal distante, trata-se de um processo contínuo de aprendizado e adaptação, indispensável para que o cooperativismo financeiro fortaleça sua identidade, mantenha sua competitividade em um cenário global cada vez mais

dinâmico e, sobretudo, cumpra a missão de gerar benefícios para as pessoas e para o meio ambiente de forma realmente sustentável.

Diante de todo o exposto, sem dúvidas, a inovação centrada nas pessoas, apoiada na sustentabilidade humana e no protagonismo dos cooperados, configura um caminho promissor para o fortalecimento do cooperativismo de crédito. Portanto, a necessidade de colocar as pessoas no centro da inovação cooperativista relaciona-se diretamente com os princípios do cooperativismo, como adesão voluntária e livre, gestão democrática e participação econômica dos membros. Ao valorizar o capital humano, as cooperativas promovem a sustentabilidade social, ao incentivar a inclusão e o desenvolvimento pessoal; econômica, ao melhorar a eficiência e a competitividade; e ambiental, ao adotar práticas sustentáveis influenciadas por uma cultura organizacional consciente (vide figura 1).

Figura 1 – Cultural Organizacional Consciente: Inovação, Protagonismo e Sustentabilidade



Fonte: elaboração dos autores, 2024

4. RESULTADOS

A pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritivo-exploratória, para compreender as dinâmicas de inovação centrada nas pessoas no Sicoob Credicopa, centrou-se na análise dos dados da cooperativa nos últimos três anos, de 2022 a 2024. Primeiro, houve a coleta e a análise documental (relatórios das assembleias gerais ordinárias – AGOs –, as atas de reuniões do Conselho de Administração, o Estatuto Social e os materiais de divulgação institucional do Sicoob Credicopa), posteriormente sendo realizado o trabalho de campo com entrevistas semiestruturadas e observação participante. Foram entrevistados o presidente e a vice-presidente do Conselho de

Administração, o presidente do Conselho Fiscal, os dois diretores executivos e os dois superintendentes, dois colaboradores e dois cooperados.

As análises dos dados revelaram que as ações do Sicoob Credicopa, nos últimos três anos, evidenciam melhoria no engajamento e senso de comunidade, crescimento financeiro e inclusão e estabelecimento de sinergias interinstitucionais.

A primeira constatação relevante diz respeito ao fortalecimento do senso de comunidade na cooperativa. Entrevistados relataram que, ao serem convidados a participar de iniciativas de inovação, sentiram-se mais motivados a comparecer às assembleias, a contribuir com sugestões e até a disseminar uma "cultura de cooperação" nas redes sociais. Observou-se que o diálogo contínuo reduziu barreiras de comunicação entre dirigentes e cooperados, elevando a confiabilidade das decisões estratégicas.

Houve relatos de que os cooperados que passaram por capacitações e participaram de pequenos testes-piloto (como uso de um aplicativo interno para pagamentos) demonstravam maior domínio sobre os assuntos financeiros, interagindo de forma mais ativa durante as discussões a respeito de orçamentos e investimentos. Desse modo, o Sicoob Credicopa oferece programas de capacitação em áreas como finanças pessoais, liderança cooperativa e gestão de riscos. Essas iniciativas visam aprimorar a compreensão dos cooperados acerca das decisões que impactam suas vidas. Ademais, atividades de voluntariado e parcerias com universidades reforçam a preocupação com a formação integral das pessoas envolvidas, fortalecendo laços de colaboração.

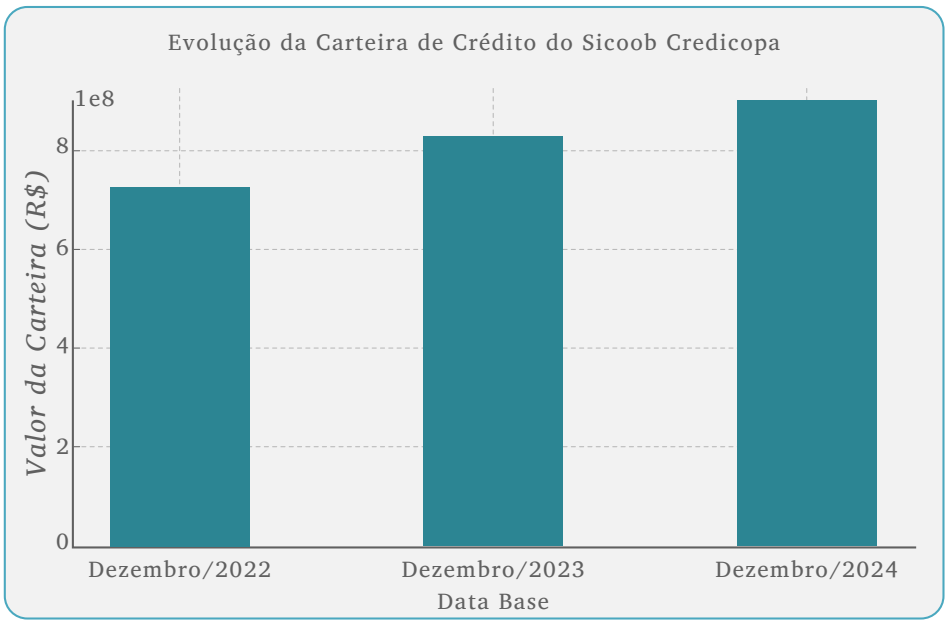
Conforme demonstram as Tabelas 1 e 2 e as Figura 2 e 3, abaixo, em relação aos indicadores de desempenho referentes ao período de 2022 a 2024, verificou-se um crescimento moderado, porém constante, de, aproximadamente, 24,5% na carteira de crédito e de, aproximadamente, 20,63% na base de cooperados.

Tabela 1 – Evolução da Carteira de Crédito do Sicoob Credicopa

DATA BASE	VALOR CARTEIRA
Dez/2022	R$ 721.596.490,00
Dez/2024	R$ 829.215.350,00
Dez/2024	R$ 898.394.315,00

Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Figura 2 – Evolução da Carteira de Crédito do Sicoob Credicopa



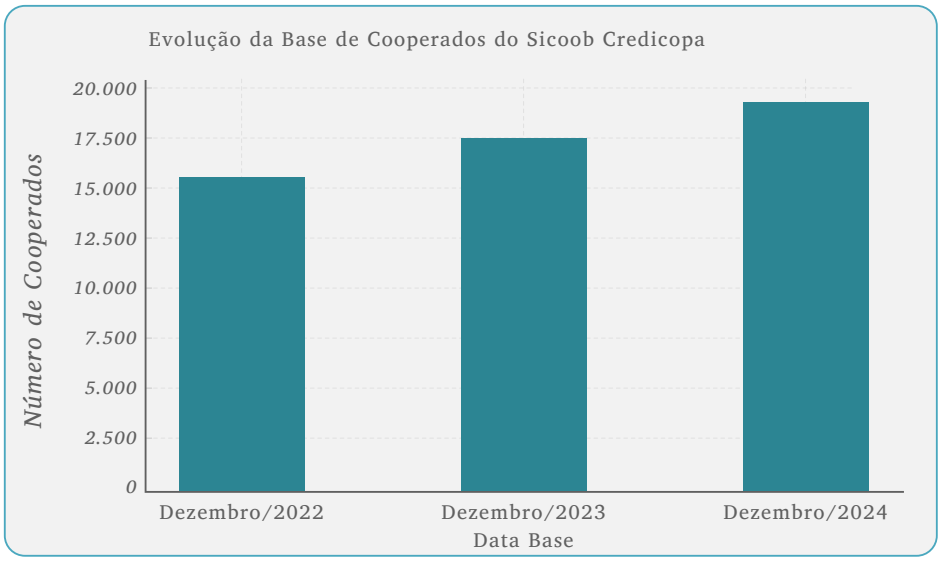
Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Tabela 2 – Evolução da Base de Cooperados do Sicoob Credicopa

MÊS	COOPERADOS
Dez/2022	15.415
Dez/2024	17.457
Dez/2024	19.180

Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Figura 3 – Evolução da Base de Cooperados do Sicoob Credicopa



Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Os relatórios do Sicoob Credicopa apontam, ainda, aumento no número de operações de microcrédito direcionadas a pequenos produtores rurais e empreendedores urbanos de baixa renda. Considerando o saldo das operações realizadas, cujas rendam eram de até um salário-mínimo, à época de suas efetivações, houve um crescimento, nos últimos três anos, de, aproximadamente, 23,4% (vide Tabela 3 e Figura 4), quando consideradas as pessoas físicas e jurídicas, juntas; considerando apenas as pessoas físicas, o aumento foi de, aproximadamente, 102% (vide Tabela 4 e Figura 5).

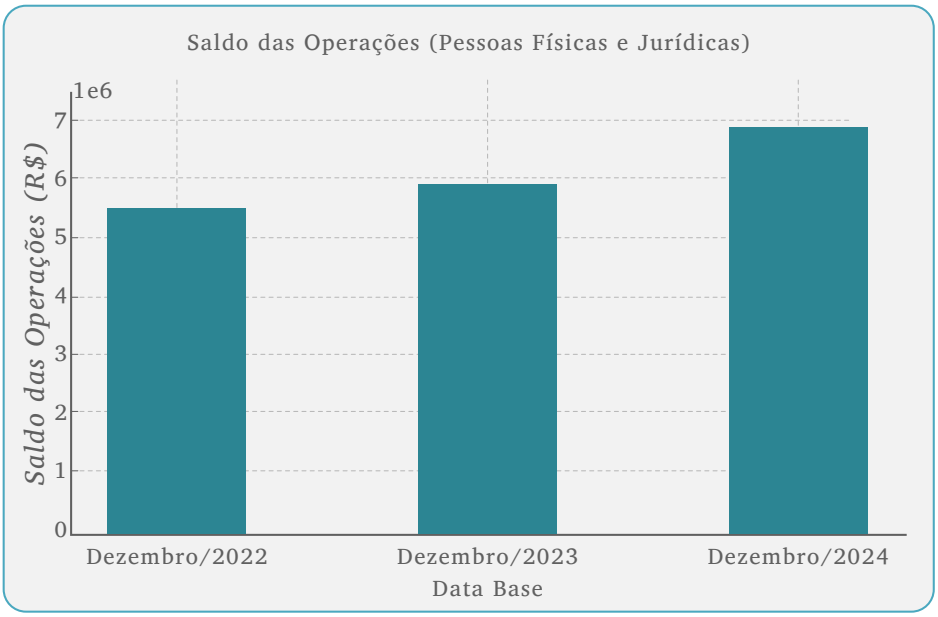
No que se refere às operações realizadas, cujas rendam eram de até R$ 5 mil reais, à época de suas efetivações, considerando as pessoas físicas e jurídicas, juntas, o aumento foi de, aproximadamente, 70% (vide Tabela 5 e Figura 6); e, considerando somente as pessoas físicas, foi de 26% (vide Tabela 6 e Figura 7). Esse movimento pode estar associado a ações de educação financeira, que tornaram os associados mais conscientes sobre como tomar crédito de forma responsável e produtiva.

Tabela 3 - Saldo das Operações Realizadas, cujas Rendas eram de até um Salário-Mínimo à Época (Pessoas Físicas e Jurídicas)

DATA BASE	SALDO OPERAÇÕES
Dez/2022	R$ 5.568.021,86
Dez/2024	R$ 5.965.452,69
Dez/2024	R$ 6.872.179,13

Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Figura 4 – Saldo das Operações Realizadas, cujas Rendas eram de até um Salário-Mínimo à Época (Pessoas Físicas e Jurídicas)



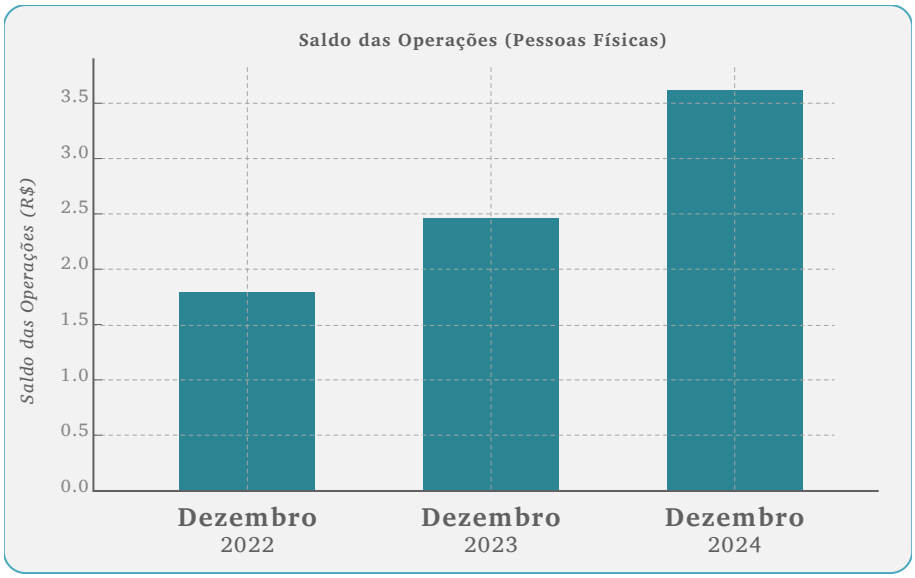
Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Tabela 4 - Saldo das Operações Realizadas, cujas Rendas eram de até um Salário-Mínimo à Época (Pessoas Físicas)

DATA BASE	SALDO OPERAÇÕES
Dez/2022	R$ 1.787.472,72
Dez/2024	R$ 2.460.432,40
Dez/2024	R$ 3.615.018,91

Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Figura 5 - Saldo das Operações Realizadas, cujas Rendas eram de até um Salário-Mínimo à Época (Pessoas Físicas)



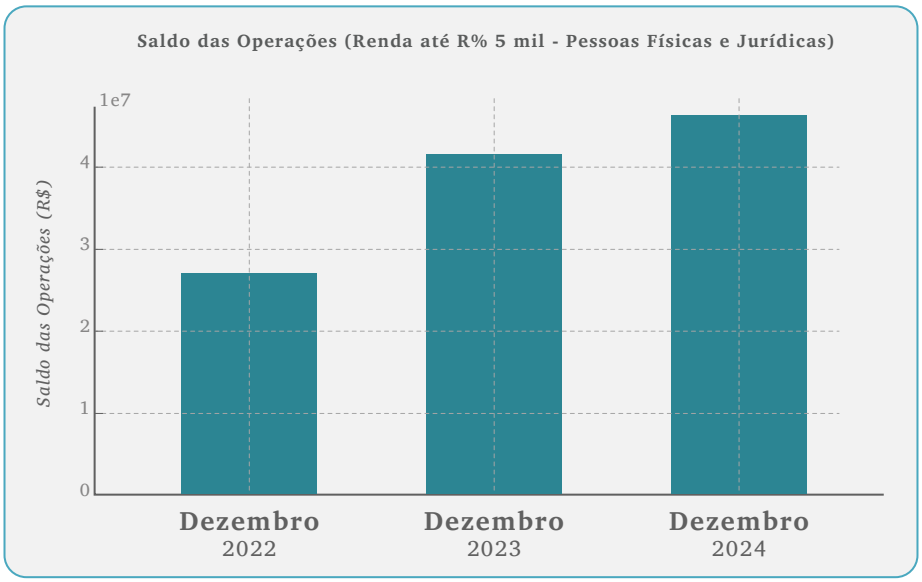
Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Tabela 5 - Saldo das Operações Realizadas, cujas Rendas eram de até R$ 5 mil à Época (Pessoas Físicas e Jurídicas)

DATA BASE	SALDO OPERAÇÕES
Dez/2022	R$ 27.009.249,89
Dez/2024	R$ 41.889.198,47
Dez/2024	R$ 46.071.199,79

Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Figura 6 - Saldo das Operações Realizadas, cujas Rendas eram de até R$ 5 mil à Época (Pessoas Físicas e Jurídicas)



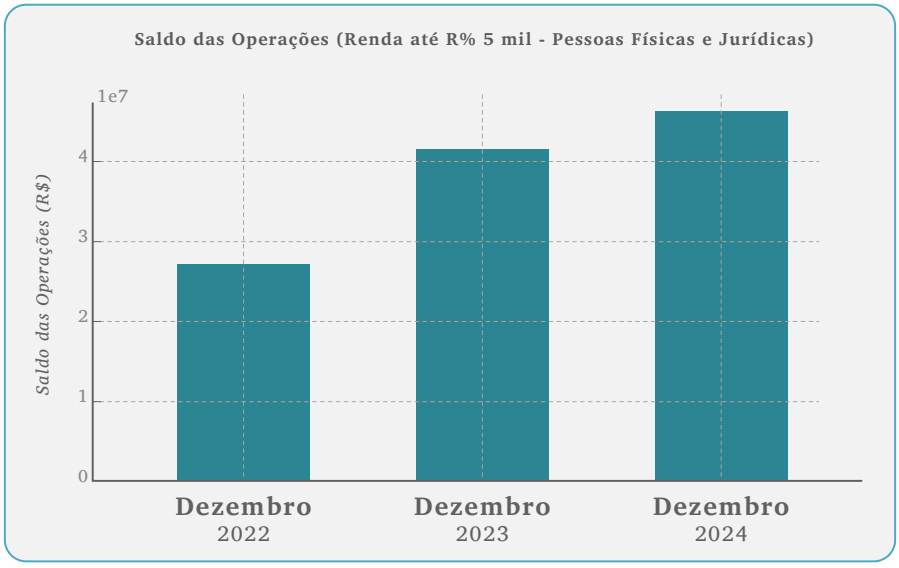
Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Tabela 6 - Saldo das Operações Realizadas, cujas Rendas eram de até R$ 5 mil à Época (Pessoas Físicas)

DATA BASE	SALDO OPERAÇÕES
Dez/2022	R$ 19.661.633,30
Dez/2024	R$ 23.023.310,24
Dez/2024	R$ 24.874.820,17

Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Figura 7 - Saldo das Operações Realizadas, cujas Rendas eram de até R$ 5 mil à Época (Pessoas Físicas)



Fonte: SICOOB CREDICOPA, 2024

Ademais, houve relato de inclusão de camadas da população que antes não acessavam serviços bancários, seja pela dificuldade de locomoção até grandes centros ou pela desconfiança em relação às instituições financeiras tradicionais. A melhora na comunicação e o acolhimento às dúvidas dos cooperados reforçaram a percepção de "pertencimento", característica valorosa de uma cooperativa preocupada com sustentabilidade humana (SANTOS, 2020).

Pôde-se verificar, ainda, a ampliação das parcerias com instituições de ensino e empresas especializadas em tecnologia financeira (*fintechs*). A atuação conjunta para desenvolver soluções de pagamento, testes de protótipos e plataformas educacionais possibilitou à cooperativa avançar mais rapidamente em seu processo de inovação centrada nas pessoas. Alguns entrevistados destacaram que a troca de experiências com outros setores – inclusive com *startups* – revitaliza a cultura interna, trazendo perspectivas externas que complementam o conhecimento local.

Essas alianças não apenas aceleram a adoção de novas tecnologias, mas, também, estimulam a criação de "ecossistemas de inovação cooperativa", em que valores de solidariedade e respeito aos indivíduos permanecem no cerne do desenvolvimento de produtos e serviços. Em síntese, as evidências coletadas mostram que cooperados mais bem informados, engajados em processos decisórios e continuamente capacitados contribuem para a solidez e a legitimidade do projeto cooperativista no longo prazo.

Os resultados, portanto, evidenciaram que o Sicoob Credicopa implementou diversas ações que colocam as pessoas no centro de seus processos. A cooperativa investe em programas robustos de capacitação e desenvolvimento, proporcionando aos colaboradores e cooperados oportunidades de aprimoramento profissional e pessoal. São oferecidos cursos, treinamentos e *workshops* que visam ampliar competências técnicas e comportamentais, alinhados às demandas do mercado e às estratégias organizacionais.

A gestão democrática é incentivada por meio da participação ativa dos cooperados nas assembleias e decisões estratégicas. Essa prática fortalece o protagonismo dos membros, promovendo transparência e senso de pertencimento. A participação efetiva dos cooperados nas decisões contribui para a evolução contínua da cooperativa e para o atendimento das necessidades coletivas.

O Sicoob Credicopa também desenvolve projetos sociais que beneficiam a comunidade local, evidenciando o compromisso com a sustentabilidade social. Programas de educação financeira são promovidos para cooperados e não cooperados, visando fomentar a inclusão financeira e o uso consciente dos recursos. Essas iniciativas sinalizam a importância da educação como ferramenta de empoderamento social.

No âmbito ambiental, a cooperativa adota práticas sustentáveis em suas operações, incentivando o uso racional de recursos naturais e a redução de desperdícios. Além disso, participa de campanhas e ações voltadas para a preservação ambiental, envolvendo colaboradores e cooperados em atividades de conscientização ecológica.

A cultura organizacional do Sicoob Credicopa é pautada em valores humanizados, promovendo um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Vergara e Branco (2001) destacam que organizações humanizadas tendem a alcançar melhores resultados, pois valorizam o bem-estar dos indivíduos e a qualidade das relações interpessoais.

Tudo isso coaduna com o fato de que o Sicoob Credicopa tem se destacado por promover uma cultura organizacional centrada nas pessoas, alinhada aos valores do *Great Place to Work* (GPTW), que reconhece empresas que se destacam pela excelência no ambiente de trabalho, avaliando fatores como confiança, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem entre os colaboradores. Ao aderir ao GPTW, o Sicoob Credicopa iniciou uma jornada marcante, alcançando marcos significativos já em seu primeiro ciclo de participação, refletindo seu compromisso inabalável com o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. Esse reconhecimento possibilitou a apresentação dos projetos e programas praticados dentro da cooperativa, que refletem sua missão, visão, propósito e valores para colaboradores, cooperados e comunidade. Com essas evidências de excelência, o Sicoob Credicopa, em 2024, conquistou dois prêmios importantes: Melhores Empresas para se Trabalhar em Minas Gerais (ficando em 3º lugar no *ranking* das empresas mineiras e em 2º lugar entre as instituições financeiras do Brasil, em sua categoria; e GPTW Diversidade em âmbito nacional. Notavelmente, foi a única cooperativa no País a receber o prêmio GPTW Diversidade, destacando seu compromisso com a promoção da diversidade e a inclusão em todos os níveis da organização.

Ao posicionar as pessoas no centro de suas ações, o Sicoob Credicopa reafirma seu compromisso com a excelência no ambiente de trabalho e demonstra que a valorização do capital humano é fundamental para a sustentabilidade e inovação no cooperativismo. Além disso, a cooperativa mostra-se alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), visam assegurar o desenvolvimento inclusivo e sustentável para todos, envolvendo governos, empresas, organizações da sociedade civil e cidadãos em geral.

Como demonstram os resultados, o Sicoob Credicopa está comprometido, por meio de suas ações, com o que se preconiza no ODS 4, intitulado “Educação de

Qualidade", pois a abordagem do Sicoob Credicopa em investir em programas de capacitação, educação financeira e desenvolvimento pessoal reflete o compromisso com a educação inclusiva e de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos, o que está em consonância com este objetivo.

As ações do Sicoob Credicopa também estão em sintonia com o ODS 8, intitulado "Trabalho Decente e Crescimento Econômico", pois as ações da cooperativa afirmam a importância do desenvolvimento econômico sustentável por meio do cooperativismo, promovendo a qualidade de vida, a capacitação profissional e o protagonismo dos cooperados e colaboradores. Essas ações estão alinhadas com a meta de promover crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.

Além disso, as ações da cooperativa alinham-se perfeitamente ao proposto no ODS 10, intitulado "Redução das Desigualdades", pois, ao incentivar a participação democrática, o protagonismo e a inclusão dos cooperados, bem como ao promover projetos sociais que beneficiam a comunidade local, a cooperativa contribui para reduzir as desigualdades sociais e econômicas, alinhando-se com o objetivo de reduzir a desigualdade dentro dos países.

O Sicoob Credicopa, ao colocar as pessoas no centro de suas ações, evidencia a integração entre sustentabilidade humana, inovação e protagonismo. Suas práticas demonstram que a valorização do capital humano é essencial para o desenvolvimento sustentável das cooperativas. Ao promover o engajamento dos cooperados e colaboradores, investir em capacitação e atuar em prol da comunidade e do meio ambiente, a cooperativa fortalece sua posição no mercado e contribui para um futuro mais sustentável e equilibrado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões oriundas desta investigação demonstram que o desenvolvimento sustentado de uma cooperativa de crédito está intimamente ligado à capacidade de integrar inovação, protagonismo humano e valores cooperativistas. A análise do Sicoob Credicopa evidencia que a introdução de novas tecnologias e processos não se limita a incrementar a eficiência operacional ou a competitividade de mercado, mas, também, exerce papel fundamental na formação de um ambiente mais inclusivo, democrático e voltado ao bem-estar coletivo. Isso se torna particularmente relevante em organizações cujo foco estratégico não é apenas o resultado financeiro, mas, principalmente, o fortalecimento do tecido social e o estímulo à participação ativa de seus membros.

O protagonismo humano emerge, nesse contexto, como ponto central no alcance de soluções eficazes. Tal protagonismo se expressa na adoção de práticas de gestão participativa, em que a voz de cada cooperado é considerada sob uma perspectiva de corresponsabilidade. É muito diferente de um modelo tradicional, em que decisões estratégicas partem exclusivamente dos níveis hierárquicos superiores. Aqui, a postura dos cooperados deixa de ser tão-somente receptora de diretrizes para assumir uma contribuição ativa no delineamento das melhores práticas, o que pode incluir desde opinar sobre alocação de recursos até ajudar na adoção de novas ferramentas financeiras de apoio às atividades cotidianas. Em suma, esse envolvimento direto dos indivíduos nas etapas de desenvolvimento lança as bases para uma cultura de inovação inclusiva e duradoura, pois as soluções propostas tendem a refletir as necessidades reais e o contexto sociocultural onde a cooperativa atua.

Outro fator decisivo é a sustentabilidade humana, compreendida como um conjunto de medidas e políticas que promovem o equilíbrio entre produtividade, bem-estar e desenvolvimento local. Nesse sentido, a análise dos documentos demonstra que a prioridade concedida à formação contínua dos cooperados e colaboradores não apenas capacita tecnicamente esses agentes, mas, também, reforça um senso de pertencimento, o que alimenta uma cultura interna fundida em valores éticos e democráticos. A adoção de plataformas digitais bem estruturadas, unidas a materiais de capacitação, fomenta uma percepção de cuidado e empoderamento, fortalecendo o compromisso coletivo de todos os integrantes. Em consonância com esses elementos, a promoção de parcerias com *fintechs* e instituições de ensino amplia o horizonte de possibilidades, articulando competências distintas e estimulando, de maneira efetiva, o que se tem chamado de ecossistema de inovação cooperativa.

Vale destacar que a introdução de tecnologias não é, por si só, uma garantia de sucesso no cooperativismo financeiro. O fator que se revela determinante é a maneira pela qual esses recursos tecnológicos são inseridos no cotidiano da cooperativa. Quando o processo de adoção tecnológica contempla de forma genuína as demandas humanas, o resultado tende a ser positivo para todos os envolvidos. Isso ocorre porque as inovações deixam de ser uma simples imposição corporativa para se converterem em ferramentas que agregam valor ao usuário e que, ao mesmo tempo, respeitam as características e anseios coletivos. Esse movimento contribui para a redução de resistências internas e favorece a legitimidade das transformações implantadas, na medida em que são percebidas como necessárias, benéficas e harmonizadas aos valores cooperativistas.

Em linhas gerais, evidencia-se que a sustentabilidade humana e o protagonismo na tomada de decisões, no Sicoob Credicopa, não apenas estimulam o engajamento,

mas, também, consolidam a confiabilidade e a própria identidade cooperativa, em que todos se percebem corresponsáveis pelos resultados socioeconômicos do grupo. Essa percepção, por sua vez, eleva a aderência a iniciativas de modernização e de inovação, posto que cada mudança passa a ser vista como parte de um propósito maior, que transcende o imediato retorno econômico e se estende ao desenvolvimento humano e social das comunidades locais.

Desse modo, os resultados apontam para a relevância de uma gestão equilibrada, que não trate inovação tecnológica e inovação social como esferas separadas, mas como dimensões interdependentes de um mesmo processo evolutivo. Ao colocar as pessoas no centro, a cooperativa cria condições mais propícias para a cocriação de soluções que sejam duráveis, sustentáveis e efetivamente alinhadas aos valores do cooperativismo. Para futuras pesquisas, sugere-se examinar mais detalhadamente o papel das lideranças, tanto formais quanto informais, na consolidação dessa cultura participativa e inovadora, além de aprofundar a análise dos impactos concretos dessas iniciativas no desempenho financeiro de médio e longo prazos.

Portanto, a originalidade deste estudo reside em evidenciar que o desenvolvimento cooperativista não pode ser dissociado de uma perspectiva integral da inovação, que integre dimensões tecnológicas, humanas e sociais. Assim, reforça-se a relevância de pensar e agir sulcados por valores compartilhados, tornando a tecnologia mais acessível e inclusiva, e promovendo maior engajamento nos processos decisórios. O Sicoob Credicopa, ao reunir práticas de inclusão, adoção de tecnologias adequadas ao contexto e fortalecimento do protagonismo coletivo, apresenta um modelo significativo a ser observado. Esse modelo é ainda mais relevante em um mundo em constante mudança, no qual a capacidade de inovar e de se adaptar, sem perder os referenciais éticos, constitui o grande desafio para qualquer organização que pretenda se manter competitiva, sustentável e orientada para o bem comum.

REFERÊNCIAS

AVILA, Lucas Veiga; MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama; ROCHA, Adilson Carlos; FÃO, Josiele Maria. A perspectiva do alinhamento de estratégias sustentáveis na gestão de cooperativas. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 1, n. 1, jan./ jun., pp. 75-83, 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BROWN, Tom. *Design thinking*. **Harvard Business Review**, n. 86, pp. 84-92, 2008.

CUERBAS, Maria José da Silva; SILVA, Reidene de Oliveira. Cooperativismo sustentável: estratégias e ações frente aos problemas. **REVICOOP** - Revista do I.COOP - Faculdade do Cooperativismo, v. 2, Cuiabá/MT, pp. 75-83, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA COPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O cooperativismo no Brasil:** cenários e tendências. Brasília: OCB, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo e sustentabilidade caminham juntos.** Brasília: OCB, 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O cooperativismo de crédito na era digital.** Brasília: OCB, 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios do cooperativismo**. Brasília: OCB, 2024.

SANTOS, Ítalo César Cardoso. Sustentabilidade humana e redes de cooperação. **Revista de Gestão Social**, v. 12, n. 2, pp. 45-59, 2020.

SICOOB CREDICOPA**. Políticas institucionais e práticas de RH.** Patos de Minas: Sicoob Credicopa, 2023. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredicopa. Acesso em 18 Out. 2024.

SICOOB CREDICOPA**. Projetos sociais e ambientais.** Patos de Minas: Sicoob Credicopa, 2023. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredicopa. Acesso em 18 Nov. 2024.

SICOOB CREDICOPA. **Relatório de gestão anual.** Patos de Minas: Sicoob Credicopa, 2024. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredicopa. Acesso em 18 Nov. 2024.

SILVA, Antônio João Hocayen; SILVA, Alessandra Hocayen da. Protagonismo das cooperativas na promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: reflexões teóricas e agenda de pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 54, pp. 83-103, 2021.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VERGARA, Sílvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, pp. 20-30, 2001.

EIXO 4

2º LUGAR



P - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - C

COOPERATIVAS DE CRÉDITO E INCLUSÃO FINANCEIRA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE MUNICÍPIOS BRASILEIROS

GUSTAVO HENRIQUE DIAS SOUZA
VALÉRIA GAMA FULLY BRESSAN
ANA MARIA HERMETO

COOPERATIVAS DE CRÉDITO E INCLUSÃO FINANCEIRA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE MUNICÍPIOS BRASILEIROS

Gustavo Henrique Dias Souza, Valéria Gama Fully Bressan
e Ana Maria Hermeto [9]

RESUMO

As cooperativas de crédito têm um papel relevante na ampliação da inclusão financeira, especialmente em áreas menos assistidas, ao viabilizarem acesso a serviços financeiros e fomentarem o desenvolvimento local. Este estudo analisa as diferenças nos níveis de inclusão financeira entre municípios brasileiros com ou sem cooperativas de crédito. Utilizou-se metodologia quantitativa, com a construção de um índice de inclusão financeira e análises de testes de diferença de médias. Os resultados indicam que municípios com cooperativas de crédito possuem maior inclusão financeira, acesso aos serviços financeiros e potencial digital em comparação àqueles sem instituições financeiras, superando, também, os municípios que possuem apenas bancos. A presença concomitante de bancos e cooperativas intensifica ainda mais os níveis de inclusão financeira. Esses resultados reforçam a importância das cooperativas na promoção da inclusão financeira e no estímulo ao desenvolvimento em diferentes localidades.

Palavras-chave: inclusão financeira; cooperativas de crédito; instituições financeiras; índice de inclusão; serviços financeiros.

ABSTRACT

Credit unions play a significant role in expanding financial inclusion, especially in underserved areas, by enabling access to financial services and fostering local development. This study analyzes the differences in financial inclusion levels between Brazilian municipalities with or without credit unions. A quantitative methodology was used, involving the construction of a financial inclusion index and mean difference tests. The results indicate that municipalities with credit unions exhibit higher levels of financial inclusion, access to financial services, and digital potential compared to those without financial institutions, surpassing even municipalities that only have banks. The simultaneous presence of banks and credit unions further enhances financial inclusion levels. These findings underscore the importance of credit unions in promoting financial inclusion and stimulating development across different regions.

Keywords*: financial inclusion; credit unions; financial institutions; inclusion index; financial services.*

9 Agradecimentos: os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

1. INTRODUÇÃO

Apesar da crescente preocupação com a temática de inclusão financeira em diferentes países ao redor do mundo (BC, 2021; Bernards, 2021), a falta de inclusão financeira ainda persiste nos países, principalmente para famílias em situação de vulnerabilidade e risco social (LU *et al.*, 2021).

As cooperativas de crédito desempenham um papel significativo no fortalecimento da inclusão financeira, especialmente em localidades desassistidas por bancos comerciais de varejo (Jones, 2008). Por suas características de capilaridade e proximidade com as comunidades, essas organizações promovem o acesso a serviços financeiros e impulsionam o desenvolvimento local de maneira sustentável (ANAKPO *et al.*, 2023). Dessa forma, as contribuições das cooperativas de crédito para o desenvolvimento sustentável ganham destaque para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o que levou a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) a estabelecer "Cooperativas constroem um mundo melhor" como tema para o Ano Internacional das Cooperativas, liderado pela Organização das Nações Unidas – ONU para 2025.

Seguindo uma visão neo-institucionalista é possível compreender que as organizações são criadas com um propósito intencional e em consequência de uma gama de oportunidades (North, 1990), sendo o desempenho de uma economia resultado das instituições formais e informais e dos modos de organização que auxiliam na realização das transações privadas e no comportamento cooperativo (WILLIAMSON, 1985; ZENGER *et al.*, 2000).

Nesse sentido, um dos resultados que mensura o desenvolvimento institucional de qualidade pode ser a inclusão financeira, que poderia gerar eficiência de mercado e de alocação de recursos, e contribuir para o desenvolvimento econômico, distribuição de renda e para a redução da pobreza (Bastiaensen *et al.*, 2005; Green; Hulme, 2005; Haider *et al.*, 2018). De outro lado, tem-se os modos de organização que podem, também, contribuir para que haja inclusão financeira, sob os quais este trabalho destaca as cooperativas de crédito.

As cooperativas de crédito são consideradas importantes provedores de serviços financeiros e impulsionadores da inclusão financeira de forma significativa no mundo em desenvolvimento (Cuevas; Buchenau, 2018; Freitas *et al.*, 2009). No Brasil, foi constatado um aumento do Produto Interno Bruto (PIB) em 5,6% em municípios que contavam com presença das cooperativas, além de apresentarem mais empregos formais e mais estabelecimentos comerciais a partir da criação dessas entidades (FIPE, 2019).

Nesse contexto, considera-se que a inclusão financeira é um dos elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável, sendo reconhecida como facilitador-chave nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Zehri *et al.*, 2024). As cooperativas de crédito emergem, portanto, como agentes estratégicos, que podem promover acesso a serviços financeiros em regiões desassistidas e estimular o desenvolvimento local de forma inclusiva e sustentável (SOUZA *et al.,* 2022).

A partir dessas considerações, a questão central abordada neste estudo é: Quais as diferenças do nível de inclusão financeira de municípios com a presença de cooperativas de crédito? O estudo objetivou analisar as diferenças nos níveis de inclusão financeira entre municípios brasileiros com ou sem cooperativas de crédito. De maneira adicional, foram avaliadas as diferenças entre municípios com e sem a presença de bancos e de municípios com ambas as instituições financeiras (bancos e cooperativas de crédito).

Dentre as justificativas deste estudo, torna-se relevante ressaltar a necessidade de aprofundamento sobre a compreensão do papel das cooperativas de crédito na promoção de inclusão financeira no cenário brasileiro. Além disso, o estudo alinha-se aos ODS, buscando contribuir para o debate acadêmico e para a possibilidade de formulação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento do desenvolvimento sustentável e à redução de desigualdades socioeconômicas e/ou regionais.

Este artigo está dividido em outras quatro seções, além desta Introdução. No tópico seguinte, são trazidas as informações sobre a operacionalização do estudo, dos dados e objetos estudados, a partir da Metodologia. Na seção 3, é realizado o Desenvolvimento da temática do estudo. Em seguida, são apresentados os Resultados decorrentes da investigação. Por fim, são trazidas as Conclusões do estudo.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como quantitativa, descritiva e com enfoque comparativo. A partir da análise documental, foram coletados dados de fontes como Banco Central do Brasil (informações sobre as instituições bancárias e cooperativas), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (dados populacionais e de georreferenciamento) e Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel (dados de disponibilidade de rede de banda larga e acesso à internet) para informações de todos os municípios brasileiros, considerando o período de 2016 a 2022 (período com dados completos disponíveis no momento da realização desta pesquisa). Com a utilização desses dados, o estudo construiu um índice de inclusão financeira, baseando-se na normalização de variáveis e de testes não paramétricos, o que o torna quantitativo.

A partir da construção da problemática e da fundamentação teórica deste estudo, buscou-se analisar as diferenças no nível de inclusão financeira entre municípios com diferentes perfis de sistema financeiro disponível para a população, de forma a descrever e comparar os níveis de inclusão financeira entre esses diferentes municípios.

A metodologia baseou-se na construção de um índice de inclusão financeira de forma multidimensional, considerando dimensões como: acesso, com indicadores de pontos de atendimentos e agências; uso, relacionando volumes de créditos e depósitos nas localidades; e potencial digital, que considera possibilidades de transações digitais por meio dos acessos da população. A metodologia detalhada pode ser consultada em Souza *et al.* (2025) e as variáveis utilizadas em cada dimensão podem ser vistas no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis Utilizadas para Avaliação da Inclusão Financeira

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
Acesso	Agências *per capita*
	Pontos de atendimento bancário *per capita*
	Postos de atendimento avançado *per capita*
	Postos de atendimento bancário eletrônico *per capita*
	Pontos de atendimento cooperativo *per capita*
	Montante de crédito *per capita*
Uso	Montante de depósitos *per capita*
Potencial Digital	Percentual de acessos de internet em relação à população

Fonte: adaptado de Souza *et al.* (2025)

As variáveis do índice foram normalizadas, agrupadas a partir da distância euclidiana igualmente ponderada e padronizadas entre 0 e 1. Essa construção levou em consideração estudos internacionais como Ambarkhane *et al.* (2016), Amidzic *et al.* (2014), Arora (2010), Chakravarty e Pal (2010), Gupte *et al.* (2012), Mialou *et al.* (2017), Niu *et al.* (2022), Park e Mercado Jr. (2018) e Sarma e Pais (2011), além de considerar medidas utilizadas pelo Banco Central do Brasil para a análise da inclusão financeira (BC, 2011, 2015, 2016, 2021) e a proposta de mensuração de Souza *et al.* (2025).

A partir dos dados para o índice de inclusão financeira, procedeu-se à análise das diferenças de médias, considerando o teste de Mann-Whitney, uma vez que os dados não seguiam uma distribuição normal, necessitando-se de um teste não paramétrico para avaliação das diferenças. Fundamentado nisso, ressalta-se que o foco deste estudo é fornecer evidências sobre os padrões de inclusão financeira em diferentes contextos dos municípios brasileiros, mas sem avançar para análises causais mais aprofundadas ou utilização de modelos preditivos ou de avaliação de impacto.

Para tanto, foram realizados testes que consideraram três tipos de análise comparativa para o índice de inclusão financeira: i) municípios sem a presença de instituições financeiras e municípios com a presença exclusiva de cooperativas de crédito; ii) municípios sem a presença de instituições financeiras e municípios com a presença exclusiva de instituições bancárias; e iii) municípios sem a presença de instituições financeiras e municípios com a presença conjunta de cooperativas de crédito e de bancos. A sistematização e análise dos dados foi realizada a partir do *software* Stata.

Além das análises quantitativas realizadas, foram gerados dois mapas para complementar a investigação sobre a inclusão financeira e a presença de cooperativas de crédito nos municípios brasileiros. Os mapas visaram, especificamente, ilustrar a distribuição territorial do índice de inclusão financeira e os municípios com e sem a presença de cooperativas de crédito, destacando as áreas atendidas por essas instituições. Para isso, foi utilizada a ferramenta de geoprocessamento QGIS.

3. DESENVOLVIMENTO

Ao longo dos últimos anos, a inclusão financeira vem sendo percebida como uma ferramenta útil para a estabilidade e crescimento econômico sustentável e inclusivo, geração de emprego, redução da pobreza e igualdade de renda em diversos países do globo (Omar; Inaba, 2020). Na medida em que facilitaria aumentos na parcela de renda, no acesso à poupança e ao crédito, fortalecendo o sistema financeiro, a inclusão financeira pode ser capaz de quebrar o ciclo de pobreza (ZHANG; POSSO, 2019).

No contexto da inclusão financeira, a nova teoria da economia institucional (North, 1990) ressalta as restrições que vão direcionar a interação humana. Ozili (2023) complementa essas abordagens ao ressaltar o papel da inclusão financeira, destacando o fato de que as interações com as instituições formais influenciam suas decisões sobre se devem ou não acessar o sistema financeiro formal.

Nesse âmbito, as forças legal e institucional representam mecanismos importantes para o desenvolvimento, uma vez que desempenham papel fundamental para criar ambiente propício para a sustentabilidade das organizações, principalmente as instituições do setor financeiro, que precisam ser estáveis e confiáveis (ULWODI; MURIU, 2017). Portanto, ao explicar os determinantes da inclusão financeira, a teoria institucional reforça a utilidade de certas instituições em influenciar diferentes níveis de inclusão financeira (ESHUN; KOCENDA, 2025).

Dentre os arranjos organizacionais, Ménard (2018) destaca as cooperativas como exemplo de arranjo híbrido, em que os cooperados mantém total controle sobre os ativos, ainda que possam ser de propriedade conjunta, além de compartilharem direitos de decisão. Segundo o autor, as cooperativas exercem um papel muito importante enquanto forma de organizar transações em economias desenvolvidas.

Álvarez-Gamboa *et al.* (2021) analisaram as desigualdades territoriais na inclusão financeira comparando territórios com bancos privados e cooperativas financeiras no Equador. Os resultados do estudo indicaram que existem diferenças entre os níveis de acesso e de uso de serviços financeiros nos territórios analisados. Além disso, os autores testaram territórios com presença de cooperativas de crédito e concluíram que elas produzem um maior nível de inclusão financeira nos territórios desfavorecidos, o que é contrário quando comparado aos bancos comerciais.

Ainda que a inclusão financeira não seja contemplada formalmente enquanto uma política pública nacional no Brasil, diversas ações e programas são desenvolvidos a fim de inserir a camada mais pobre da população, ou os grupos excluídos financeiramente, no sistema financeiro formal (GREATTI; FARIAS, 2020). Álvarez-Gamboa *et al.* (2021) ressaltam que essas ações e medidas são especialmente importantes em países latino-americanos, como resposta à persistência da pobreza. Os autores destacam a necessidade de desenvolver políticas públicas voltadas para os grupos mais vulneráveis da sociedade, os quais, historicamente, foram excluídos de direitos básicos, dentre eles o acesso ao sistema financeiro.

Vieira (2023) encontrou resultados que mostraram que a diversificação geográfica das cooperativas de crédito brasileiras beneficia a amplitude de alcance dos cooperados. Ou seja, os resultados encontrados pela autora indicam que com a expansão dos postos de atendimento das cooperativas de crédito brasileiras, elas conseguem oferecer seus produtos e serviços a um público maior de cooperados, ou seja, atuam como agentes de inclusão financeira.

Greatti e Farias (2020) também defendem esse papel das cooperativas de crédito para a inclusão financeira, principalmente no que tange ao volume de recursos ofertados e à capilaridade no território. As autoras discutem as relações entre cooperativas de crédito e órgãos governamentais na execução e formulação de ações de inclusão financeira. Os resultados demonstraram que as cooperativas de crédito influenciam a implementação e a formulação das estratégias de inclusão financeira, atuando efetivamente enquanto agentes nesse processo.

De maneira complementar, Greatti e Sela (2021) realizaram um levantamento sobre a atuação das cooperativas de crédito ao longo do tempo nas articulações para

inclusão financeira no Brasil. As autoras destacam que a alta capilaridade, a capacidade de manutenção de recursos na localidade, a possibilidade de equalizar taxas de juros e a educação financeira proporcionada pelas cooperativas são características que as colocam em destaque na implementação da inclusão financeira no País.

Espera-se, assim, que a ação de diferentes tipos de intermediários financeiros, como é o caso das cooperativas de crédito, possa moldar a inclusão financeira de pessoas antes privadas de serviços financeiros. A cobertura desses serviços tem o potencial de superar barreiras de inclusão financeira, com implicações para os próprios intermediários financeiros e nas características socioeconômicas, geográficas e culturais de uma localidade (ÁLVAREZ-GAMBOA *et al.*, 2021).

Percebe-se, nesse sentido, que a atuação das cooperativas de crédito enquanto agentes de inclusão financeira se mostra alinhada ao eixo temático Sustentabilidade Humana, Inovação e Protagonismo, uma vez que promove a dignidade humana a partir da inclusão social e redistribuição de renda (Sustentabilidade Humana), adota tecnologias para ampliar seu alcance (Inovação) e fortalece a autonomia das comunidades locais a partir de uma gestão democrática (Protagonismo). Além disso, esses aspectos podem ser considerados fundamentais para a compreensão da atuação das cooperativas de crédito na redução das desigualdades (ODS 10), na possibilidade de trabalho digno e crescimento econômico (ODS 8) e na erradicação da pobreza (ODS 1). Mais precisamente, a meta de inclusão financeira, inserida no ODS 8, enfatiza a necessidade de capacitação das instituições financeiras a fim de fornecer amplo acesso a serviços financeiros.

Apesar disso, reconhece-se que, ainda que a inclusão financeira seja relevante para alcançar ou contribuir com alguns ODS, ela pode não ser suficiente para atingir os ODS (Shirazi; Al-Helo, 2024). Em 2015, a inclusão financeira foi considerada pela Organização das Nações Unidas (ONU) como um facilitador-chave de sete dos 17 ODS (UNGSA, 2025).

Importante destacar, ainda, que, com os avanços da inclusão financeira ao redor do mundo, a partir dos aumentos de contas bancárias e do uso de serviços, a ONU considera relevante, já a partir de 2025, focar os esforços na saúde financeira, ou seja, na capacitação das pessoas para o uso dos produtos e serviços financeiros e gestão de finanças (UNGSA, 2025). Apesar desses avanços, o Banco Mundial ressalta que esses desafios ainda persistem para diversos países, destacando que é preciso esforços contínuos para preencher essa lacuna da inclusão financeira, garantindo acesso equitativo em todo o mundo (*THE WORLD BANK*, 2025).

No Brasil, o responsável pelo desenvolvimento dessas ações é o Banco Central do Brasil. O BC atua para a cidadania financeira, que contempla a inclusão financeira, a educação financeira, a participação e a proteção aos consumidores. Segundo os dados do último "Relatório de Cidadania Financeira", apesar de ter ampliado no acesso aos serviços financeiros e de educação financeiro, alguns desafios persistem, se alterando em grupos como jovens, microempreendedores individuais e pessoas idosas (BC, 2021).

Nota-se, com isso, que a agenda de inclusão financeira é um dos assuntos centrais das principais autoridades internacionais e nacionais, o que ressalta a importância e a atualidade deste estudo. Ao analisar um índice multidimensional, sua distribuição espacial e o comportamento deste índice em diferentes tipos de territórios e seus sistemas financeiros, pode-se contribuir com o entendimento do *status* dessas estratégias de inclusão financeira no Brasil. Avaliando dimensões de acesso físico aos serviços financeiros, o uso efetivo desses serviços pela população e o potencial digital para as transações financeiras, este estudo possibilita avançar na literatura da área, sob a qual não foram identificadas essas temáticas para o cenário em estudo. A análise comparativa entre municípios com diferentes perfis financeiros permitiu enxergar padrões relevantes sobre a possibilidade de influência das cooperativas de crédito na inclusão financeira.

Além disso, ao considerar o potencial digital como uma dimensão no índice de inclusão financeira, este estudo contribui para avaliação de aspecto importante relacionado à digitalização do setor financeiro (AMBARKHANE *et al.*, 2016; BC, 2018, 2021; NIU *et al.*, 2022). Essa consideração, ainda que limitada à ausência de dados específicos não divulgados pelo BC, possibilita reconhecer que os serviços financeiros digitais possuem sua função para a ampliação do acesso e do uso de serviços financeiros, principalmente por populações tradicionalmente excluídas (NIU *et al.*, 2022).

A partir dessa abordagem proposta no estudo, considerando o índice de inclusão financeira multidimensional e as comparações realizadas, os resultados são apresentados na próxima seção. As análises foram realizadas considerando as diferenças nos níveis de inclusão financeira entre os municípios com presença exclusiva de cooperativas, bancos ou ambas as instituições financeiras.

4. RESULTADOS

São apresentadas nesta seção as análises referentes às diferenças de médias no nível de inclusão financeira de municípios que não possuem instituições financeiras,

comparativamente a municípios que possuem apenas cooperativas, apenas bancos ou que possuem ambas as instituições financeiras. Dessa forma, esse tipo de análise permite iniciar uma importante discussão, sobre quais os padrões de inclusão financeira em diferentes contextos, e sobre as possíveis influências das presenças de cooperativas, bancos ou ambas no nível de inclusão financeira dos municípios.

Apesar disso, é essencial relembrar que não é objetivo deste trabalho analisar o impacto ou os efeitos das instituições financeiras sobre o nível de inclusão financeira pois, para isso, seriam necessárias outras metodologias apropriadas para tais análises. Entretanto, essa abordagem comparativa, inicialmente aqui apresentada, possui potencial para fornecer novas ideias para formuladores de políticas de inclusão e destacar as nuances da dinâmica entre a inclusão financeira e as instituições financeiras em diferentes tipos de localidade.

Inicialmente, na Figura 1 são apresentados os mapas da distribuição da inclusão financeira e da presença de cooperativas de crédito nos municípios brasileiros, considerando o ano de 2022.

É possível observar, no primeiro mapa, o grau de desigualdade territorial quanto à inclusão financeira no território brasileiro. Os resultados indicam uma maior recorrência de níveis mais elevados de inclusão financeira nas regiões Sul, Sudeste e parte do Centro-Oeste, enquanto as regiões Norte e Nordeste sinalizam níveis mais baixos de inclusão financeira. Essa distribuição dos níveis de inclusão financeira pode estar relacionada às disparidades estruturais como a maior densidade populacional, infraestrutura econômica e a presença de instituições financeiras nas regiões mais desenvolvidas.

No segundo mapa, em que são apresentados os municípios com e sem cooperativas de crédito, evidencia-se uma concentração mais significativa das cooperativas também nas regiões Sul, Sudeste e parte do Centro-Oeste do Brasil.

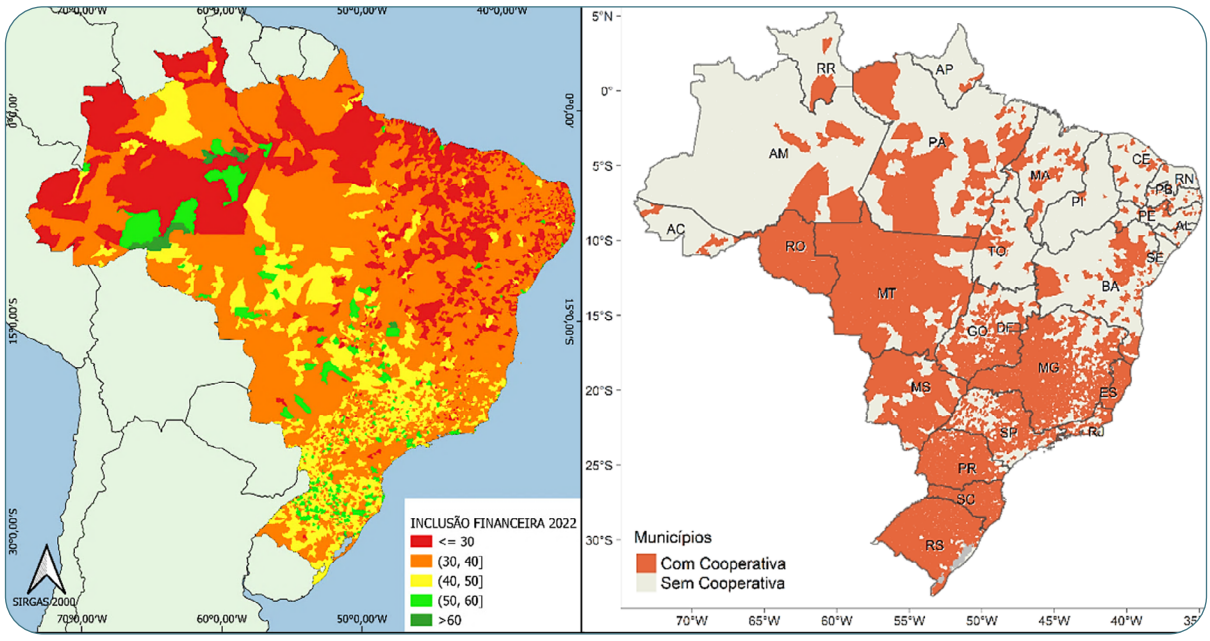
Embora este estudo não busque estabelecer causalidade entre a presença de cooperativas de crédito e os níveis de inclusão financeira, é possível observar que as regiões onde as cooperativas estão mais concentradas também apresentam níveis mais elevados de inclusão financeira. Essa relação pode ser explicada por características contextuais dessas regiões, como maior infraestrutura financeira e econômica em geral, que facilitam tanto a atuação das cooperativas quanto o acesso da população aos serviços financeiros. Álvarez-Gamboa *et al.* (2021) destacam que algumas regiões podem possuir barreiras ao acesso e uso de serviços financeiros, como altos custos de transação e a incerteza sobre os resultados de projetos de expansão e diversificação geográfica, principalmente em áreas menos desenvolvidas.

Essa análise reforça a importância de considerar as cooperativas como um dos elementos no ecossistema financeiro brasileiro, mas sem desconsiderar outros fatores que podem influenciar os níveis de inclusão financeira. Além disso, é importante ressaltar que políticas públicas que incentivem a expansão das cooperativas para regiões menos assistidas são relevantes para promover maior equidade no acesso e no uso dos serviços financeiros. Ou seja, encontra-se aqui um potencial para que as cooperativas de crédito possam expandir sua atuação enquanto agentes de inclusão financeira.

Essa expansão das cooperativas nas regiões menos assistidas pode ser viabilizada por meio de estratégias que subsidiem a capilaridade e a proximidade com políticas públicas e incentivos. A criação ou a ampliação de fundos de financiamento, como previstos na Agenda BC# (BC, 2021), possuem potencial para fortalecer a atuação das cooperativas e atender às diferentes necessidades locais, promovendo a inclusão financeira e o desenvolvimento econômico sustentável.

Apesar disso, há que se ressaltar que a estratégia de expansão geográfica não está isenta de riscos para as cooperativas de crédito. Como identificado por Vieira (2023), a diversificação geográfica pode trazer resultados negativos para as cooperativas, do ponto de vista financeiro, uma vez que trazem aumentos de custos operacionais e de estrutura dessa expansão. Dessa forma, se não for bem planejada, essa expansão poderia comprometer a eficiência financeira das cooperativas.

Figura 1 – Mapas da Distribuição da Inclusão Financeira e da Presença de Cooperativas de Crédito no Território Brasileiro



Fonte: resultados da pesquisa

Prosseguindo, na Tabela 1 são apresentados os resultados dos testes de diferença do Índice de Inclusão Financeira para avaliar a presença de instituições financeiras e possíveis diferenças no índice. Os resultados são apresentados para o índice agrupado e para cada uma das dimensões: Acesso, Uso e Potencial Digital.

A partir dos resultados apresentados, nota-se, inicialmente a comparação entre municípios sem a presença de instituições financeiras e municípios com a presença apenas de cooperativas de crédito. Constata-se que municípios que possuem apenas cooperativas de crédito, comparativamente a municípios sem instituições financeiras, possuem maior nível de inclusão financeira, bem como de acesso aos serviços financeiros e maior potencial digital para utilização do sistema financeiro.

Dessa forma, observa-se que a presença exclusiva de cooperativas de crédito em municípios está associada a maior nível de inclusão financeira em comparação com municípios sem instituições financeiras. Destaca-se, ainda, o maior acesso aos serviços financeiros e um maior potencial digital nessas localidades. Esses resultados sugerem que as cooperativas de crédito podem estar desempenhando um papel crucial na promoção da inclusão financeira e no impulsionamento do acesso aos serviços financeiros em áreas onde as instituições financeiras de varejo, os bancos, estão ausentes. Entretanto, análises adicionais precisam ser realizadas nesse sentido, uma vez que a metodologia aqui utilizada não possibilita tal extrapolação.

Tabela 1 – Resultados dos Testes de Diferença de Média para o Índice de Inclusão Financeira – IIF em Diferentes Territórios

SEM IFs - APENAS COOPERATIVAS	ÍNDICE	ACESSO	USO	POTENCIAL DIGITAL
Diferença Apenas Coop – Sem IFs	7,4390	16,1508	0,1348	5,7234
	***	***	N.S.	***
Estatística z	-63,5161	-63,2510	-0,2276	-39,1367
Obs Controle - sem Ifs	10.851	10.851	10.851	10.866
Obs Tratado - apenas coop	4.730	4.730	4.730	4.730
SEM IFs - APENAS BANCOS	**ÍNDICE**	**ACESSO**	**USO**	**POTENCIAL DIGITAL**
Diferença Apenas Coop – Sem IFs	4,9672	2,4031	1,7246	4,6095
	***	***	***	***
Estatística z	-45,7330	-15,4457	-18,5104	-20,5187
Obs Controle - sem Ifs	10.851	10.851	10.851	10.866
Obs Tratado - apenas banco	9.193	9.193	9.193	9.193

SEM IFs - COOP E BANCOS	ÍNDICE	ACESSO	USO	POTENCIAL DIGITAL
Diferença Apenas Coop – Sem IFs	15,8491	13,6177	16,0374	16,5264
	***	***	***	***
Estatística z	-118,6618	-78,8854	-114,2939	-97,0055
Obs Controle - sem Ifs	10.851	10.851	10.851	10.866
Obs Tratado - coop e banco	14.216	14.216	14.216	14.216

Fonte: resultados da pesquisa

Notas: * significativo à 10%; ** significativo à 5%; *** significativo à 1%; N.S. não significativo.

Já ao analisar municípios com a presença apenas de bancos em comparação com municípios sem instituições financeiras, também se observam resultados positivos no nível de inclusão financeira e suas dimensões, com destaque para a significância estatística da dimensão de uso, o que não aconteceu com a análise das cooperativas de crédito. Entretanto, constata-se um resultado interessante: é possível verificar que as diferenças de médias entre os municípios com apenas bancos são menores do que as diferenças dos municípios com apenas cooperativas de crédito, em relação aos municípios sem instituições financeiras. Veja que ao sair de um município sem instituição financeira e ir para um município que possui apenas banco tem-se um aumento médio de 4,97 pontos percentuais no índice de inclusão, enquanto ao sair de um município sem instituição financeira e ir para um município que possui apenas cooperativa de crédito tem-se um aumento médio de 7,44 pontos percentuais no índice. Esses resultados corroboram os indícios de que as cooperativas de crédito sejam, de fato, capazes de influenciar a inclusão financeira das localidades em que atuam.

Por fim, ao analisar a comparação entre os municípios que possuem ambas as instituições financeiras, cooperativas de crédito e bancos, e municípios sem instituições, verifica-se que também há níveis médios de inclusão financeira mais altos naqueles municípios que possuem instituições financeiras. Dentre as comparações, portanto, observa-se que os municípios com a presença de bancos e cooperativas de crédito possuem maiores níveis de inclusão, cerca de 15,8 pontos percentuais em comparação com municípios sem instituições financeiras.

Os resultados encontrados estão em acordo com os estudos de Greatti e Farias (2020) e Greatti e Sela (2021), que destacam o papel e a atuação das cooperativas de crédito brasileiras no processo de inclusão financeira no Brasil.

A partir de uma análise de entrevistas com as cooperativas de crédito, consideradas como implementadoras da política de inclusão financeira, e com os

atores coordenadores da política, no caso o Banco Central, o estudo de Greatti e Farias (2020) encontra resultados que apontam para a efetividade das cooperativas de crédito na implementação e também na formulação da política para a inclusão financeira no Brasil. Segundo os autores, isso acontece por meio do processo de cooperação das cooperativas de crédito com os coordenadores de política, como o Banco Central do Brasil, os quais possuem objetivos e interesses comuns que sinalizam a adequada promoção de inclusão financeira da população brasileira (GREATTI; FARIAS, 2020).

Greatti e Sela (2021) também evidenciam essa relação das cooperativas de crédito com o processo de inclusão financeira no Brasil. A partir dos resultados do estudo, as autoras destacam que as cooperativas de crédito são consideradas como importantes atores da implementação da política de inclusão financeira, contribuindo para o desenvolvimento local na medida em que proporcionam alguns aspectos essenciais para as populações atendidas. Dentre esses aspectos, são ressaltadas a capilaridade das cooperativas de crédito, a retenção de capital na localidade, a equalização das taxas de juros, a gestão democrática nas decisões da cooperativa e a educação financeira por elas proporcionadas (GREATTI; SELA, 2021).

Além disso, os resultados possuem sinalização congruente à análise realizada por Álvarez-Gamboa *et al.* (2021). Os autores analisam as desigualdades territoriais no processo de inclusão financeira no Equador, comparando os resultados gerados pelos bancos privados e pelas cooperativas de crédito, a fim de avaliar quais instituições produzem maior nível de inclusão financeira. Os resultados do estudo indicam que as cooperativas de crédito auxiliam mais no nível de inclusão financeira nos territórios desfavorecidos, ou seja, sem a presença de instituições bancárias (Álvarez-Gamboa *et al.*, 2021). A partir desses resultados, os autores defendem a utilização das organizações cooperativas para o fortalecimento e desenvolvimento da inclusão financeira no País, uma vez que elas se mostraram significativas para uma parte relevante do território. Com base nessas diferenças encontradas com relação ao nível de inclusão gerado pelos intermediários financeiros, Álvarez-Gamboa *et al.* (2021) defendem, inclusive, a importância das regulamentações diferenciadas para as cooperativas de crédito, respeitando suas diferenças econômicas.

Em suma, evidencia-se, neste estudo, a associação das cooperativas de crédito a municípios com maior inclusão financeira. Esses resultados apresentados podem indicar o papel das cooperativas na promoção da inclusão financeira em municípios brasileiros. Esses indícios sugerem que as cooperativas podem ser utilizadas enquanto agentes de inclusão financeira, principalmente ao verificar regiões desatendidas. Embora análises adicionais se façam necessárias para melhor compreensão desses resultados, é importante destacar esses efeitos positivos encontrados considerando

o cenário do cooperativismo de crédito brasileiro e a inclusão financeira dos municípios.

5. CONCLUSÃO

Este estudo objetivou analisar as diferenças nos níveis de inclusão financeira entre municípios brasileiros com ou sem cooperativas de crédito. A partir da construção de um índice de inclusão financeira para os municípios brasileiros, considerando o acesso, o uso e o potencial digital, foram encontradas importantes constatações.

Os resultados indicaram que municípios com cooperativas de crédito apresentam maior inclusão financeira, tanto em termos gerais quanto nas dimensões específicas, como acesso e potencial digital, quando comparados a municípios sem instituições financeiras. Evidenciou-se que a presença de cooperativas de crédito está associada a níveis superiores de inclusão financeira, destacando-se, principalmente, nas dimensões de acesso aos serviços financeiros e no potencial digital. Este achado sugere que as cooperativas podem auxiliar a reduzir barreiras físicas e digitais, possibilitando que um maior número de indivíduos e empresas acessem serviços financeiros.

Este destaque dos resultados nos municípios com cooperativas de crédito, em comparação aos municípios sem instituições financeiras, pode ser atribuído à capacidade dessas organizações de atuar em regiões desatendidas, onde bancos comerciais de varejo podem apresentar menor penetração. Além disso, as cooperativas de crédito frequentemente adotam práticas voltadas para a educação financeira e a inclusão, o que potencializa o uso e a adesão a serviços financeiros em comunidades locais (ANAKPO *et al.*, 2023).

O impacto positivo das cooperativas nas dimensões analisadas reforça seu papel como agentes promotores de desenvolvimento econômico e social em localidades menos favorecidas, destacando sua contribuição para a expansão do acesso financeiro e a criação de um ambiente digital mais inclusivo (VIK *et al.*, 2023). Esses achados têm implicações relevantes para a formulação de políticas públicas voltadas à inclusão financeira, ao evidenciar que as cooperativas podem atuar no alcance de populações vulneráveis e de regiões economicamente marginalizadas.

Apesar disso, ainda que se possa sugerir a expansão das cooperativas para localidades desassistidas, para que possam atuar como agentes de inclusão financeira é importante considerar os riscos atrelados à essa diversificação geográfica. A expansão para novas regiões deve ser planejada de forma adequada, considerando os

benefícios potenciais de inclusão financeira, mas, também, os custos operacionais, os riscos financeiros e os possíveis percalços na estrutura de governança da instituição. Estratégias como parcerias com agentes locais, suporte governamental e criação de programas específicos de incentivos poderiam mitigar parte desses riscos e tornar a expansão mais viável e sustentável para as cooperativas.

Além disso, os resultados indicam que municípios com bancos, por sua vez, também apresentaram níveis superiores de inclusão, quando comparados àqueles sem instituições financeiras, mas com diferenças médias menos expressivas. Por outro lado, o cenário com presença conjunta de cooperativas e bancos revelou os maiores níveis de inclusão financeira, sugerindo que a atuação complementar entre essas instituições, bancos e cooperativas, pode potencializar a inclusão financeira nos territórios.

Conclui-se que as cooperativas de crédito possuem importância estratégica no fomento à inclusão financeira em regiões desassistidas. A capacidade dessas instituições em atuar em localidades mais remotas e economicamente mais vulneráveis elucidam seu modelo de organização, possibilitando maior proximidade das comunidades e sua aproximação ao desenvolvimento.

Este estudo contribui para o debate sobre a relevância das instituições financeiras no desenvolvimento local ao evidenciar que as cooperativas de crédito podem ser capazes de promover níveis mais elevados de inclusão financeira. Além disso, os resultados apontam para a relevância de políticas públicas que considerem a atuação complementar entre as instituições financeiras, visando maximizar os impactos positivos nas mais variadas dimensões desse processo de inclusão financeira no País.

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas. Inicialmente, ressalta-se que a análise considerou dados agregados em nível municipal, o que, no território brasileiro, pode desconsiderar a heterogeneidade interna e questões como o próprio tamanho dos municípios. Ressalta-se, também, que municípios que já possuem cooperativas de crédito podem possuir características socioeconômicas mais favoráveis, o que poderia limitar as interpretações. De forma geral, espera-se que estudos futuros possam controlar esses e outros efeitos e realizar análises mais específicas sobre o impacto das cooperativas de crédito sobre o nível de inclusão financeira dos diferentes municípios brasileiros.

REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ-GAMBOA, J.; CABRERA-BARONA, P.; JÁCOME-ESTRELLA, H. *Financial inclusion and multidimensional poverty in Ecuador: A spatial approach.* ***World Development Perspectives***, nº 22, 100311, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.wdp.2021.100311.

AMBARKHANE, D.; SINGH, A. S.; VENKATARAMANI, Bhama. *Developing a comprehensive financial inclusion index.* ***Management and Labour Studies***, v. 41, n. 3, p. 216-235, 2016. DOI: https://doi.org/10.1177/0258042X16666579.

AMIDZIC, G.; MASSARA, A.; MIALOU, A. *Assessing countries' financial inclusion standing — A new composite index.* ***IMF Working Paper***, nº 14/36, *International Monetary Fund*, 2014. Disponível em: https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp1436.pdf. Acesso em 15 Nov. 2024.

ANAKPO, G. MISHI, S.; TSHABALALA, N.; MUSHONGA, F. B. *Sustainability of Credit Union: A Systematic Review of Measurement and Determinants.* ***Journal of African Business***, v. 25, nº 3, p. 509-530, 2024. DOI: https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2185423.

ARORA, R. *Measuring financial access.* ***Discussion Papers Economics***, 2010-07, 2010. Disponível em: http://hdl.handle.net/10072/390305. Acesso em 17 Nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BC. **Relatório de Inclusão Financeira**. 2ª ed. 2011. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/Nor/relincfin/RIF2011.pdf. Acesso em 17 Nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BC. **Relatório de Inclusão Financeira**. 3ª ed. 2015. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/Nor/relincfin/RIF2015.pdf. Acesso em 17 Nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BC. **Série Cidadania Financeira**: Estudos sobre Educação, Proteção e Inclusão. 3ª ed. 2016. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/Nor/relincfin/serie_cidadania_financeira_3_uso_qualidade_servicos.pdf. Acesso em 17 Nov. 2024.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BC. **Relatório de Cidadania Financeira 2021**. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/RIF/Relatorio de Cidadania Financeira 2021.pdf. Acesso em 15 Nov. 2024.

BASTIAENSEN, J.; HERDT, T.; D'EXELLE, B. *Poverty reduction as a local institutional process. **World Development**,* v. 33, nº 6, p. 979-993, 2005. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.09.019.

BERNARDS, N. *Poverty finance and the durable contradictions of colonial capitalism: Placing 'financial inclusion' in the long run in Ghana. **Geoforum**,* v. 123, p. 89-98, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.04.029.

CHAKRAVARTY, S. R.; PAL, R. *Measuring financial inclusion: an axiomatic approach. **Indira Gandhi Institute of Development Research**,* 2010. Disponível em: http://www.igidr.ac.in/pdf/publication/WP-2010-003.pdf. Acesso em 15 Nov. 2024.

CUEVAS, C. E.; BUCHENAU, J. ***Financial cooperatives**: issues in regulation, supervision, and institutional strengthening. The World Bank,* 2018. DOI: https://doi.org/10.1596/30916.

ESHUN, S. F.; KOCENDA, E. *Determinants of financial inclusion in sub-Saharan Africa and OECD countries. **Borsa Istanbul Review**,* 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.11.004.

FREITAS, M. L.; DAMIAN, D.; GIUSTI, S. Cooperativas de crédito: inclusão financeira com impactos sociais positivos. *In:* FELTRIM, Luiz Eduardo; VENTURA, Elias César Ferreira; DODI, Alberto Vicente Barbosa (Coords.). **Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil**: visão de diferentes autores. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. p. 110-129. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/Nor/Deorf/projincfin/livro inclusao financeira internet.pdf. Acesso em 15 Nov. 2024.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE. **Benefícios econômicos do cooperativismo na economia brasileira**. 2019. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/media/sicredi-beneficios-do-cooperativismo-de-credito.pdf. Acesso em 15 Nov. 2024.

GREATTI, L.; FARIAS, L. E. G. Implementação da política de inclusão financeira no Brasil: interações entre cooperativas de crédito e atores governamentais**. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas,** v. 7, nº 13, 2020. DOI: https://doi.org/10.5902/2359043239765.

GREATTI, L.; SELA, V. M. Atuação das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 40, nº 3, p. 21-37, 2021. DOI: https://doi.org/10.4025/enfoque.v40i3.52027.

GREEN, M.; HULME, D. *From correlates and characteristics to causes: thinking about poverty from a chronic poverty perspective.* ***World Development***, v. 33, nº 6, p. 867-879, 2005. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.09.013.

GUPTE, R.; VENKATARAMANI, B.; GUPTA, D. *Computation of financial inclusion index for India.* ***Procedia-Social and Behavioral Sciences,*** v. 37, p. 133-149, 2012. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.281.

HAIDER, L. J.; BOONSTRA, W. J.; PETERSON, G. D.; SCHLUTER, M. *Traps and sustainable development in rural areas: a review.* ***World Development,*** v. 101, p. 311-321, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.05.038.

JONES, P. A. *From tackling poverty to achieving financial inclusion—The changing role of British credit unions in low income communities.* ***The Journal of Socio-Economics,*** v. 37, nº 6, p. 2141-2154, 2008. DOI: https://doi.org/10.1016/j.socec.2007.12.001.

LU, W.; NIU, G.; ZHOU, Y. *Individualism, and financial inclusion.* ***Journal of Economic Behavior & Organization,*** v. 183, p. 268-288, 2021. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.01.008.

MÉNARD, C. *Research frontiers of new institutional economics.* ***RAUSP Management Journal,*** v. 53, nº 1, p. 3-10, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2017.12.002.

MIALOU, A.; AMIDZIC, G.; MASSARA, A. *Assessing countries' financial inclusion standing — A new composite index.* ***Journal of Banking and Financial Economics,*** nº 2, v. 8, p. 105-126, 2017. DOI: https://doi.org/10.7172/2353-6845.jbfe.2017.2.5.

NIU, G.; JIN, X. S.; WANG, Q.; ZHOU, Y. *Broadband infrastructure and digital financial inclusion in rural China.* ***China Economic Review,*** v. 76, p. 101853, 2022. DOI: https://doi.org/10.1016/j.chieco.2022.101853.

NORTH, D. C. ***Institutions, institutional change, and economic performance.*** Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OMAR, M. A.; INABA, K. *Does financial inclusion reduce poverty and income inequality in developing countries? A panel data analysis.* ***Journal of Economic Structures,*** v. 9, nº 1, p. 37, 2020. DOI: https://doi.org/10.1186/s40008-020-00214-4.

OZILI, P. K. *Institutional theory of financial inclusion. In:* ***Handbook of Research on Acceleration Programs for SMEs***. IGI Global, 2023.

PARK, C. Y.; MERCADO JR, R. *Financial inclusion, poverty, and income inequality.* ***The Singapore Economic Review,*** v. 63, nº 01, p. 185-206, 2018. DOI: https://doi.org/10.1142/S0217590818410059.

SARMA, M.; PAIS, J. *Financial inclusion, and development.* ***Journal of International Development,*** v. 23, nº 5, p. 613-628, 2011. DOI: https://doi.org/10.1002/jid.1698.

SHIRAZI, A., AL-HELO, S. *Financial Inclusion Reduces Inequality and Poverty": Myth or Reality?. In:* MUSCHERT, G.W.; PEREIRA, V.; RAMIAH, V.; CANSIN DOKER, A. (eds). ***Financial Inclusion****. Sustainable Development Goals Series.* Springer, Cham, 2024. https://doi.org/10.1007/978-3-031-68803-4_4.

SOUZA, G. H. D.; BRESSAN, V. G. F.; CARRIERI, A. P. Cooperativas de crédito como negócios de impacto: o caso da Sicoob Credichapada. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, nº 50, p. 36-59, 2022. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e78951.

SOUZA, G. H. D.; BRESSAN, V. G. F.; HERMETO, A. M. Índice de Inclusão Financeira municipal: uma proposta para o território brasileiro. **Nova Economia**, v. 35, nº 01, e8674, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/0103-6351/8674.

THE WORLD BANK. ***Financial Inclusion.*** *World Bank Group,* 2025. Disponível em: https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview. Acesso em 20 Jan. 2025.

ULWODI, D. W.; MURIU, P. W. *Barriers of financial inclusion in Sub-Saharan Africa.* ***Journal of Economics and Sustainable Development,*** v. 8, nº 14, 2017. DOI: https://www.iiste.org/Journals/index.php/JEDS/article/view/37981.

UNSGSA - *United Nations Secretary-General's Special Advocate for Inclusive Finance for Development.* ***Financial Health.*** Disponível em: https://www.unsgsa.org/financial-health. Acesso em 19 Jan. 2025.

VIEIRA, L. K. **Diversificação geográfica e desempenho financeiro e social em cooperativas de crédito brasileiras.** 2023. 233 p. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

VIK, P. M.; CURTIS, J.; DAYSON, K. T. *The impact of COVID-19 on UK community finance institutions–Implications for local economic development.* ***Local Economy,*** v. 38, nº 5, p. 423-442, 2023. DOI: https://doi.org/10.1177/02690942231208916.

WILLIAMSON, O. E. ***The economic institutions of capitalism.*** New York: Free Press, 1985.

ZEHRI, C.; AMIN, B. M.; KADJA, A.; INAAM, Z.; SEKRAFI, H. *Exploring the nexus of decent work, financial inclusion, and economic growth: A study aligned with SDG 8*. ***Sustainable Futures***, v. 7, p. 100213, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100213.

ZENGER, T. R.; LAZZARINI, S. G.; POPPO, Laura. *Informal and formal organization in new institutional economics. In:* INGRAM, Paul; SILVERMAN, Brian S. (Eds.). ***The new institutionalism in strategic management.*** Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2000. p. 277-305. DOI: https://doi.org/10.1016/S0742-3322(02)19009-7.

ZHANG, Q.; POSSO, A. *Thinking inside the box: A closer look at financial inclusion and household income.* ***The Journal of Development Studies,*** v. 55, nº 7, p. 1616-1631, 2019. DOI: https://doi.org/10.1080/00220388.2017.1380798.

EIXO 4



3º LUGAR

OP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - C

COOPERATIVISMO BIOINSPIRADO: LIÇÕES DA NATUREZA PARA A SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO

JAQUELINE STAROSKY GONÇALVES

COOPERATIVISMO BIOINSPIRADO: LIÇÕES DA NATUREZA PARA A SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO

Jaqueline Starosky Gonçalves

RESUMO

Como a natureza pode ensinar o cooperativismo a prosperar de forma sustentável? Este artigo responde a essa pergunta ao explorar a biomimética como caminho para a inovação e a resiliência no cooperativismo financeiro. Por meio de revisão bibliográfica e casos reais, revela-se que a Inteligência Natural inspira soluções regenerativas, alinhadas aos princípios ESG e aos valores cooperativistas. Os achados mostram que cooperativas que se espelham na lógica dos ecossistemas tornam-se agentes transformadores, capazes de promover impacto positivo e duradouro na sociedade e no planeta.

Palavras-chave: biomimética; cooperativismo; sustentabilidade; inovação; interdependência.

ABSTRACT

How can nature teach cooperatives to thrive sustainably? This article explores that question by investigating biomimicry as a path to innovation and resilience in financial cooperatives. Through a literature review and real case analysis, it reveals how Natural Intelligence inspires regenerative solutions aligned with ESG principles and cooperative values. The findings show that cooperatives inspired by the logic of natural ecosystems become transformative agents, capable of generating lasting positive impact on society and the planet.

Keywords: *biomimicry; cooperatives; sustainability; innovation; interdependence.*

1. INTRODUÇÃO

A busca por soluções sustentáveis e inovadoras tem ganhado destaque no cenário global, especialmente diante dos desafios contemporâneos relacionados ao meio ambiente, à sociedade e à governança corporativa. Nesse contexto, a biomimética emerge como uma ferramenta poderosa para enfrentar esses desafios. Composta por princípios como ética, reconexão e educação, a biomimética não apenas se alinha aos pilares ESG, mas, também, oferece uma perspectiva inovadora para a criação de práticas empresariais mais equilibradas e eficientes, capazes de gerar vantagens competitivas no mundo moderno (Alckmin, 2021; Lira, 2023).

O cooperativismo financeiro, por sua vez, apresenta uma conexão intrínseca com os valores da biomimética, especialmente no que diz respeito à interdependência, colaboração e criação de valor compartilhado. Assim como os ecossistemas naturais operam de forma harmônica e otimizada, as cooperativas financeiras têm a oportunidade de adotar práticas inspiradas na natureza para fortalecer sua atuação e promover impactos positivos nas comunidades em que estão inseridas (Gelli, 2021; Nascimento, 2024).

Apesar do crescente interesse por modelos organizacionais mais sustentáveis, observa-se uma lacuna na literatura sobre como os princípios da biomimética podem ser aplicados especificamente no contexto do cooperativismo financeiro brasileiro. Este trabalho busca preencher essa lacuna, ao investigar como soluções inspiradas na natureza podem ser operacionalizadas em práticas concretas, promovendo inovação regenerativa alinhada aos valores cooperativistas.

Embora a IA (Inteligência Artificial) seja frequentemente apontada como solução para os problemas da humanidade, com a capacidade de se auto incrementar sem a nossa participação, é a IN (Inteligência Natural) – com suas soluções complexas e eficientes desenvolvidas ao longo de bilhões de anos – que oferece a verdadeira inspiração para a reinvenção da sociedade. A natureza, com sua capacidade de criar ciclos fechados, transformar resíduos em recursos e promover a regeneração contínua, serve como modelo para a inovação em negócios com propósito, especialmente no contexto do cooperativismo financeiro (Gelli, 2021, 2024; Fernandez, 2024).

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo explorar a aplicação da biomimética no fortalecimento do cooperativismo financeiro, destacando como a adoção de práticas inspiradas na natureza pode promover a sustentabilidade, a inovação e a resiliência desse modelo de negócio. Para tanto, serão analisados casos práticos e realizadas reflexões sobre como a natureza pode inspirar a criação de soluções mais eficientes e harmoniosas para os desafios contemporâneos. A pesquisa

adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, fundamentada em revisão bibliográfica e análise de conteúdo aplicada a multicasos documentais do cooperativismo financeiro nacional.

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma: após a introdução, será apresentada uma revisão teórica sobre os conceitos de biomimética, Inteligência Natural e cooperativismo financeiro. Em seguida, serão discutidos os princípios ESG e sua conexão com a biomimética, destacando exemplos práticos de aplicação no setor cooperativista. Por fim, serão propostas reflexões sobre como a biomimética pode contribuir para a construção de futuros desejáveis, alinhando-se aos valores do cooperativismo e promovendo um desenvolvimento mais justo e sustentável.

Adotando uma abordagem inspirada na natureza, este artigo visa não apenas ampliar a discussão sobre sustentabilidade no cooperativismo financeiro, mas, também, proporcionar *insights* práticos para a implementação de soluções inovadoras e regenerativas, preparadas para superar os desafios futuros.

2. METODOLOGIA

Este estudo tem caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, e tem por objetivo investigar como a biomimética pode fortalecer o cooperativismo financeiro, promovendo práticas sustentáveis, inovadoras e resilientes. A pesquisa foi desenvolvida entre os anos de 2024 e 2025, por meio de levantamento bibliográfico e documental, realizado em ambiente digital, com consulta a fontes secundárias disponíveis em publicações acadêmicas, relatórios técnicos, estudos de caso e materiais institucionais relacionados ao cooperativismo, à sustentabilidade e à inovação.

A coleta de dados concentrou-se em bases de conteúdo científico e institucional, utilizando descritores como “biomimética e cooperativismo financeiro”, “inovação sustentável no cooperativismo”, “inteligência natural e ESG”, “intercooperação e natureza”, entre outros termos correlacionados, aplicados com o uso de operadores booleanos para refinar os resultados.

O material selecionado foi submetido à técnica de análise de conteúdo, conforme os referenciais metodológicos de Bardin (2009) e Laville e Dionne (1999). A análise foi conduzida em três etapas complementares. A primeira, denominada pré-análise, consistiu na organização do *corpus* documental, com leitura flutuante e definição de categorias temáticas preliminares com base nos objetivos da pesquisa. Em seguida, realizou-se a exploração do material, etapa em que se efetivou a codificação, categorização e o recorte dos dados relevantes.

Por fim, no tratamento dos resultados, buscou-se a interpretação crítica dos dados, com o intuito de estabelecer relações entre os fundamentos teóricos da biomimética, os valores cooperativistas e os princípios ESG. Essa abordagem permitiu identificar padrões e inferências significativas, evidenciando o potencial transformador da biomimética no contexto do cooperativismo financeiro.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 BIOMIMÉTICA: CONCEITOS E PILARES

A biomimética, termo que une 'bio' (vida) e 'mimética' (imitação), inspira-se na natureza para desenvolver soluções sustentáveis aplicáveis a diversas áreas. Fundamentada em três pilares – ética, reconexão e educação –, essa abordagem estabelece uma forte conexão com os princípios ESG, tornando-se uma ferramenta essencial para enfrentar os desafios contemporâneos ligados ao meio ambiente e à sociedade. Ao oferecer uma perspectiva inovadora, a biomimética promove práticas empresariais mais eficientes e equilibradas, capazes de traduzir problemas complexos em soluções viáveis e gerar vantagens competitivas no cenário atual, como destacam Alckmin (2021) e Lira (2023).

3.2 COOPERATIVISMO E INTERDEPENDÊNCIA: PARALELOS COM OS ECOSSISTEMAS NATURAIS

A lógica da natureza, com sua capacidade de interdependência e otimização, espelha os valores do cooperativismo, onde a colaboração entre diferentes elementos cria um sistema que gera valor compartilhado. Exemplos – como a economia de recursos nas florestas e a interação entre espécies para a reprodução vegetal – revelam como a natureza opera de forma harmônica, resolvendo problemas complexos de maneira inigualável. Mas, para obter os efeitos desejados, Alckmin (2021) afirma ser necessário fazer as perguntas certas sobre como a natureza agiria em determinadas situações e problemas.

Nesse sentido, as práticas ESG, com ênfase na inovação e sustentabilidade, buscam incorporar essas soluções naturais para promover o equilíbrio entre os negócios e os ecossistemas. A adoção dessa abordagem nas empresas não só se alinha com os objetivos ambientais e sociais, mas, também, com a necessidade crescente de integrar as questões climáticas e de biodiversidade à governança corporativa.

O cooperativismo financeiro, alinhado a essas novas demandas de mercado,

pode adotar tais práticas como forma de fortalecer sua atuação, implementando soluções que respeitam a interdependência e os princípios da natureza. No Estado de Santa Catarina, a exemplo da Usina Solar da Unicred e a Ação EnvelheSer do Sistema Ailos, a adaptação a modelos mais sustentáveis e colaborativos é essencial para o futuro do cooperativismo, proporcionando não só benefícios econômicos, mas, também, sociais e ambientais. Assim como as empresas precisam integrar práticas ESG em sua governança, as cooperativas financeiras também devem adotar soluções inovadoras que atendam às necessidades de seus associados e promovam o bem-estar coletivo, criando um ciclo virtuoso de colaboração e sustentabilidade (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2024).

3.3 INTELIGÊNCIA NATURAL (IN) E INOVAÇÃO COM PROPÓSITO

Muito se discute sobre o papel da IA para a solução dos problemas da humanidade. No entanto, como aponta Gelli (2021), grande parte dessa solução já existe e pode ser encontrada na IN. Segundo o autor, esta é uma fonte essencial de inspiração quando se trata de empreendedorismo, inovação, negócios disruptivos e criatividade. Ela serve como base para o desenvolvimento de produtos e serviços inspirados na natureza, diretamente relacionados à inovação em negócios com propósito, todos voltados para promover reflexões sobre futuros desejáveis.

Segundo Gelli (2024), a vida evolui há 3,8 bilhões de anos, desenvolvendo soluções para problemas muito semelhantes aos da humanidade, com mais de 15 milhões de espécies desfrutando da IN para resolver questões básicas e estruturais – e o melhor: de graça e em *open source*. Para absorvermos essas soluções e, de fato, inovarmos, é necessário adquirir duas competências: a capacidade de observar o entorno e de estabelecer conexões.

Essa visão reverbera nos princípios do cooperativismo que, desde sua origem, promove a interdependência e o desenvolvimento sustentável. Diferente dos modelos tradicionais de mercado, as cooperativas já nascem com um compromisso intrínseco com a coletividade, buscando impactar positivamente suas comunidades por meio de uma gestão ética, transparente e responsável (Nascimento, 2023).

3.4 BIOMIMÉTICA COMO MODELO DE GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE SISTÊMICA

Por isso, embora a IA tenha ganhado destaque, é a IN – com as soluções complexas e eficientes desenvolvidas pela natureza ao longo de bilhões de anos – que pode fornecer a verdadeira inspiração para a reinvenção da sociedade. Esse

olhar para a natureza e suas soluções sustentáveis é uma proposta poderosa, que se conecta diretamente ao momento crítico em que vivemos, onde o capitalismo tradicional tem ampliado as desigualdades e a crise climática impõe urgência em mudanças estruturais. Nesse cenário, a biomimética surge como uma ferramenta essencial, pois observa como a natureza cria ciclos fechados, transforma resíduos em recursos e promove a regeneração contínua, princípios que podem ser adotados também no cooperativismo financeiro e na inovação de negócios com propósito.

O desafio é olhar para esses exemplos da natureza não apenas como soluções tecnológicas, mas como modelos de governança e relacionamento que podem transformar a forma como interagimos com nossos ecossistemas sociais e econômicos, buscando a verdadeira sustentabilidade. Em um momento em que as crises parecem se multiplicar, essa abordagem se torna um caminho para construir futuros desejáveis, em contraste com o pessimismo muitas vezes projetado pela ficção científica.

3.5 ISOMORFISMO MIMÉTICO E A ADOÇÃO ORGANIZACIONAL DE SOLUÇÕES NATURAIS

A adoção de práticas bioinspiradas no cooperativismo financeiro pode ser compreendida à luz do isomorfismo mimético, conceito central da Teoria Institucional, conforme proposto por DiMaggio e Powell (1983). Segundo os autores, em contextos de incerteza, organizações tendem a imitar outras percebidas como bem-sucedidas, buscando legitimidade e estabilidade.

No cenário brasileiro, diversos estudos têm explorado o isomorfismo mimético em diferentes contextos organizacionais. Por exemplo, Gimenez e Grave (2007) investigaram como empresas adotam estratégias semelhantes influenciadas por percepções compartilhadas, utilizando a Psicologia dos Construtos Pessoais para identificar padrões miméticos no posicionamento estratégico. Da mesma forma, Silva e Brunozi Júnior (2024) analisaram a implementação de práticas de *compliance* nos estados brasileiros, evidenciando a replicação de modelos federais como forma de legitimação institucional.

Esses estudos demonstram que, diante de pressões institucionais e busca por legitimidade, organizações brasileiras frequentemente recorrem à imitação de práticas consideradas bem-sucedidas. No contexto do cooperativismo financeiro, a incorporação de soluções biomiméticas pode ser vista como uma estratégia para alinhar-se a modelos reconhecidos de sustentabilidade e inovação, reforçando sua posição no campo organizacional.

Assim, a adoção de práticas inspiradas na natureza não apenas oferece benefícios intrínsecos, como também serve como mecanismo de isomorfismo mimético, permitindo que cooperativas financeiras fortaleçam sua legitimidade e competitividade em um ambiente institucional em constante evolução.

3.6 CASOS ILUSTRATIVOS E METÁFORAS NATURAIS

Segundo Gelli (2021), a melhor forma de inovar é explorar a ideia de 'como a natureza faz negócios', entendendo que qualquer ecossistema – como os bancos de corais, florestas ou manguezais – é um incrível ambiente de negócios. Por isso, a comparação com sistemas naturais, como colmeias, rios e cactos, exemplifica como as cooperativas podem adotar estratégias inspiradas pela natureza para maximizar sua eficiência e resiliência.

Nessa linha, no Estado de Santa Catarina observa-se a construção da Usina Solar da Unicred em Caçador, no meio-Oeste, que abastece 87% das agências no Estado, reforçando o compromisso com a preservação ambiental e a redução de impactos ao meio ambiente (MundoCoop, 2024). Assim como o cacto sobrevive em ambientes áridos ao armazenar e utilizar água de forma parcimoniosa (Posada-Swafford, 2024), a usina capta e converte energia solar de maneira eficiente, evitando a emissão de 237 toneladas de CO_2 anualmente e reforçando o compromisso com a sustentabilidade. Essa analogia ilustra como a natureza inspira soluções humanas inovadoras, promovendo a inclusão financeira, a geração de empregos locais e o desenvolvimento econômico responsável, alinhados à preservação ambiental.

Além disso, a análise de modelos naturais também destaca o protagonismo das comunidades dentro do cooperativismo. Ao seguir o exemplo de sistemas naturais, como as colmeias de abelhas, as cooperativas promovem a colaboração e a participação ativa de seus membros. A proposta discutida pelo CECO – Conselho Consultivo Nacional do Ramo Crédito e as ações da Ação EnvelheSer (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2024), que unem forças de diferentes cooperativas e parceiros, num movimento de intercooperação, são reflexos desse protagonismo, que empodera as comunidades e gera impacto social significativo, especialmente para populações vulneráveis, como as de pessoas idosas (Sistema OCB, 2024).

Ao adotar soluções tecnológicas sustentáveis, como linhas de crédito diferenciadas e produtos voltados ao bem-estar financeiro, as cooperativas fortalecem não apenas as necessidades de seus associados, mas, também, o papel do cooperativismo na sociedade como um pilar fundamental para a construção de um futuro mais justo e solidário. Nesse sentido, a biomimética – inspirada na natureza

para promover resiliência, inovação e colaboração – oferece um caminho promissor para o desenvolvimento humano e social no âmbito do cooperativismo financeiro.

Para Gelli (2021), assim é a natureza, com sua capacidade única de trocar energia, matéria e informação de maneira eficiente, e isso serve como um modelo virtuoso para a criação de valor compartilhável, o fechamento de ciclos e a promoção da prosperidade. Essa dinâmica pode ser uma inspiração poderosa para repensarmos o capitalismo, especialmente à luz da biomimética. A capacidade da natureza de organizar-se de maneira inteligente, transformando desafios em oportunidades, oferece uma nova lente para a inovação nos negócios.

Além disso, para Fernandez (2024), tomar a natureza como mentora, medida e modelo, impulsiona uma inovação mais harmoniosa com as condições que sustentam a vida no planeta. A natureza ensina a generosidade, pois uma única semente pode gerar milhares de frutos ao longo de sua existência, sem desperdício, sem lixo e sem escassez – apenas abundância.

Nesse sentido, podem ser citados exemplos trazidos por Gelli (2021), como o trem-bala japonês, inspirado no bico do mergulhão, que solucionou problemas de trepidação e economizou energia, ou o adesivo que usa a textura da pele do tubarão para garantir a esterilização em hospitais. Essas iniciativas demostram como podemos integrar soluções naturais em nossos produtos e serviços, cuja abordagem, ao se basear em modelos naturais, não só propõe novos caminhos para o *design* de soluções mais eficientes, como também nos desafia a imaginar futuros desejáveis e utópicos.

Alckmin (2021) também destaca o exemplo mais citado e conhecido de inovação relacionada à biomimética, que é o velcro. Em 1941, o engenheiro George de Mestral foi inspirado pelos carrapichos, que grudavam na roupa e nos pelos de animais. No microscópio, ele notou que os pequenos ganchos da planta grudavam em qualquer superfície com alças, o que também foi mencionado por Ricardo Voltolini, um dos primeiros especialistas brasileiros em sustentabilidade empresarial e ESG (Ideia Sustentável, 2021).

No Brasil, entre os projetos inovadores, destaca-se o Votu Hotel, programado para ser construído no Sul da Bahia. O nome ‘Votu’, que significa ‘vento’ em tupi, reflete a essência do projeto, que aplica princípios da biomimética na arquitetura sustentável. O hotel incorpora soluções inspiradas na natureza, como a ventilação natural das suítes, baseada na estrutura das tocas do cão-de-pradaria – um pequeno roedor –, garantindo conforto térmico sem a necessidade de ar-condicionado. Além disso, a cobertura da cozinha foi projetada seguindo o princípio do bico do tucano,

funcionando como um radiador térmico eficiente (GCP Arquitetura e Urbanismo, 2025). Essas estratégias se alinham à economia verde, promovendo inovações que reduzem impactos ambientais e fortalecem a conexão com a natureza (Alckmin, 2021).

Como neste exemplo voltado às construções sustentáveis, tais como o interesse pela comunidade, a gestão democrática, a participação econômica e a intercooperação, dentre outros, a biomimética e os princípios cooperativistas também compartilham bases comuns: a busca por soluções harmoniosas, fundamentadas na interdependência e no equilíbrio sistêmico. Como os ecossistemas naturais, que operam em ciclos fechados e onde cada elemento contribui para a regeneração e o fortalecimento do todo, o cooperativismo se estrutura sobre valores de colaboração e desenvolvimento, levando a crer que o ESG faz parte da sua essência (Nascimento, 2023).

Segundo Meinen e Port (2014, *apud* Cooperativismo de Crédito, 2024), destaca-se o princípio do Interesse pela Comunidade, que reforça a conexão entre as cooperativas e o desenvolvimento local. Esse princípio estabelece que as cooperativas devem atuar em prol do bem-estar de suas comunidades, promovendo impactos positivos e duradouros, o que exige o desenvolvimento de soluções alinhadas às necessidades locais, considerando a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Assim, do mesmo modo que a natureza se adapta e evolui para manter a vida, o cooperativismo deve inovar continuamente, garantindo que sua atuação fortaleça, não apenas os associados, mas toda a comunidade ao redor. Essa perspectiva amplia o papel das cooperativas como agentes transformadores, impulsionando modelos de negócios regenerativos, baseados na colaboração e na criação de valor compartilhado. Daí a lógica do *open source* trazida por Gelli (2021), pela qual a abundância não vem da exploração desmedida, mas, sim, da cooperação inteligente. Um exemplo disso está na economia circular das florestas, onde os resíduos de um organismo se tornam recursos para outro, garantindo equilíbrio e renovação (Oliveira, 2019).

Da mesma forma, as cooperativas financeiras, ao reinvestirem na comunidade, criam um ciclo virtuoso de desenvolvimento local, em oposição às práticas do mercado financeiro tradicional que, muitas vezes, priorizam o lucro acima do impacto social e ambiental. Ao se inspirar na IN, o cooperativismo reafirma sua essência: um sistema no qual o individual e o coletivo caminham juntos, e a prosperidade não se mede apenas pelo acúmulo de recursos, mas pela capacidade de gerar impactos positivos para as futuras gerações.

É hora de aplicar esse conceito para desenhar o futuro que queremos, tirando lições da natureza para enfrentar os desafios atuais da sustentabilidade humana e

do cooperativismo financeiro, pois como aponta a reflexão, o futuro será primeiro o produto da nossa imaginação, cabendo a nós torná-lo irresistível para que seja inevitavelmente melhor (Gelli, 2024).

4. RESULTADOS

A análise de conteúdo das fontes documentais e bibliográficas possibilitou a identificação de cinco categorias analíticas principais, que orientam a interpretação dos multicasos encontrados e a articulação com o referencial teórico. Essas categorias – interdependência e resiliência cooperativa; ciclos colaborativos e sustentabilidade sistêmica; eficiência energética e inovação tecnológica sustentável; integração territorial e inclusão social; e intercooperação e governança inteligente – foram extraídas a partir do diálogo entre os autores e os exemplos observados nas práticas do cooperativismo financeiro bioinspirado.

Categoria 1: Interdependência e Resiliência Cooperativa

As pesquisas demonstram que integrar princípios da natureza ao cooperativismo fortalece não apenas o ecossistema cooperativo, mas, também, todos os demais nichos e segmentos ao seu redor. Modelos inspirados na lógica do compartilhamento e da interdependência, características dos sistemas naturais, promovem maior eficiência e resiliência organizacional.

Assim, a Ação EnvelheSer, realizada pelo Sistema Ailos em parceria com a Unimed e a Rede Cooper, é um exemplo inspirador de resiliência, flexibilidade e força, características que podem ser comparadas ao bambu. Esse projeto uniu forças de diferentes cooperativas e parceiros para impactar positivamente a vida de mais de 300 pessoas idosas, promovendo alegria, pertencimento e bem-estar. A iniciativa reforça que o envelhecimento pode ser nutrido de vitalidade quando há apoio e cuidado coletivo (Portal do Cooperativismo Financeiro, 2024). Assim como o bambu, que cresce de forma colaborativa, suas raízes interconectadas sustentam não apenas sua própria estrutura, mas todo o ecossistema ao seu redor (Zimmer, 2015).

Categoria 2: Ciclos Colaborativos e Sustentabilidade Sistêmica

Outra iniciativa inspiradora é o Programa Valor Social, ofertado pela Viacredi, que apoia projetos voltados para inclusão, educação financeira, cidadania, diversidade e sustentabilidade. O programa está alinhado aos princípios cooperativistas e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Inspirado na biomimética, o Programa Valor Social reflete a ideia de que sistemas interconectados, como as florestas, dependem da colaboração entre seus

componentes para garantir o bem-estar coletivo. Assim como os organismos de um ecossistema trabalham em harmonia, as iniciativas do programa fortalecem comunidades e promovem o desenvolvimento social, criando um ciclo virtuoso de benefícios mútuos (Viacredi, 2025).

O mesmo princípio se estende aos corais e pólipos marinhos, que constroem recifes para proporcionar abrigo e recursos a uma diversidade de espécies marinhas, ao mesmo tempo em que sustentam trocas simbióticas com algas, beneficiando todo o ecossistema (Reef Resilience Network, [s.d.]). Essa lógica colaborativa também pode ser observada em iniciativas como a Usina Solar do Sicredi Centro Norte (Central Sicredi Centro Norte, 2024; Taques dos Santos, 2024) e a Associação de Produtores de Crédito de Carbono Social do Bioma Caatinga.

A primeira estabelece uma estrutura que fornece energia limpa, reduz custos operacionais e gera impacto ambiental positivo, beneficiando toda a comunidade cooperativista. Já a segunda atua na regeneração ambiental e na criação de oportunidades econômicas para pequenos produtores, promovendo um ciclo sustentável. Assim como os recifes de corais garantem a manutenção da biodiversidade por meio de relações simbióticas, essas iniciativas demonstram como o cooperativismo pode fomentar práticas sustentáveis, interdependentes e de longo prazo, alinhadas ao desenvolvimento socioambiental (Nascimento, 2023).

Categoria 3: Eficiência Energética e Inovação Tecnológica Sustentável

A Usina Solar da Unicred também pode ser comparada ao cacto, uma planta resiliente que otimiza recursos em ambientes áridos, utilizando sua estrutura para captar e armazenar energia solar de forma eficiente. Assim como o cacto, que transforma a luz solar em energia para sustentar sua sobrevivência e contribuir para o ecossistema, a usina transforma a luz solar em energia limpa, promovendo sustentabilidade e reduzindo impactos ambientais. Ambos simbolizam eficiência e harmonia com a natureza (MundoCoop, 2024).

A transição energética é crucial para limitar o aquecimento global, exigindo incentivos públicos que viabilizem uma mudança rápida e economicamente acessível para investidores, produtores e distribuidores. Em uma economia que integra ações locais com pensamento global, é essencial ampliar o acesso à energia limpa, já que mais de 760 milhões de pessoas ainda não têm acesso à eletricidade e 2,6 bilhões carecem de fontes sustentáveis para necessidades básicas. Para alcançar a sustentabilidade, o mix energético deve priorizar fontes neutras em carbono, como energia solar, eólica, hídrica, biomassa, hidrogênio e, em certa medida, energia nuclear, promovendo um futuro mais equilibrado e resiliente. Essa transformação,

aliada a iniciativas como a Usina Solar da Unicred e do Sicredi Centro Norte (Central Sicredi Centro Norte, 2024; (Taques dos Santos, 2024), mostra como a energia limpa pode gerar impactos positivos, conectando-se à natureza e fortalecendo redes de cooperação e desenvolvimento socioambiental (Camacho et al., 2022).

Categoria 4: Integração Territorial e Inclusão Social

Nessa categoria, temos o exemplo do Sicoob, que agiu de maneira semelhante, canalizando recursos e oportunidades para revitalizar comunidades ao inspirar-se nos rios que fluem de forma adaptativa, conectando ecossistemas e levando vida por onde passam. Em Rio Pardo, no Estado de Rondônia, a comunidade recebeu energia elétrica e progresso. Como a água que transforma paisagens áridas em ambientes férteis, o cooperativismo iluminou o futuro da cidade, permitindo que a economia local florescesse e prosperasse. Do mesmo modo, em Alto Vera Cruz, no Estado de Minas Gerais, como um afluente que chega a uma área esquecida, integrando-a ao fluxo de desenvolvimento, a cooperativa levou cidadania e dignidade a mais de 10 mil moradores, oferecendo esperança e estabilidade financeira (Sicoob, 2018; Sicoob, [s.d]).

Categoria 5: Intercooperação e Governança Inteligente

Várias organizações têm debatido propostas de intercooperação para fortalecer o cooperativismo financeiro no Brasil. A exemplo do CECO –Conselho Consultivo Nacional do Ramo Crédito, que busca garantir o desempenho positivo das cooperativas na sociedade e na economia, promovendo a convergência entre diferentes segmentos cooperativos. Essa sinergia permite maior eficiência e escala nos negócios. Entre os temas discutidos, destacam-se soluções como cartão alimentação (multibenefícios), gestão e transporte de valores e numerários, securitização, segurança cibernética e antifraude, seguro e universidade cooperativa (Sistema OCB, 2024).

Essas iniciativas, que visam otimizar estruturas e reduzir custos, podem ser comparadas ao funcionamento de um formigueiro, onde cada formiga desempenha um papel específico, mas o sucesso do grupo depende da colaboração e do compartilhamento de recursos. São como as raízes de uma árvore, que se espalham e se conectam para nutrir e sustentar não apenas a si mesmas, mas, também, a todos em seu entorno, garantindo crescimento e resistência a curto, médio e longo prazos (National Geographic Brasil, s.d.)

Assim agem também os cardumes de peixes, que se movem coletivamente para se proteger e encontrar alimento (Revista Galileu, 2024). Essa sinergia, inspirada na natureza, não só reduz custos e riscos, mas, também, fortalece o impacto social

e ambiental do cooperativismo, promovendo um modelo de negócios mais justo, colaborativo e preparado para os desafios futuros.

A lógica da intercooperação no cooperativismo financeiro também se assemelha ao funcionamento de uma colmeia de abelhas, um dos mais notáveis exemplos de colaboração na natureza. Em uma colmeia, cada abelha desempenha um papel essencial, seja na coleta de néctar, na defesa da comunidade ou no cuidado com as larvas. No entanto, o sucesso do enxame depende da perfeita sincronia entre todas, garantindo eficiência, resiliência e sustentabilidade diante dos desafios do ambiente (National Geographic, 2019).

Da mesma forma, as propostas do CECO buscam integrar esforços e compartilhar recursos entre cooperativas, fortalecendo o sistema como um todo. Assim como as abelhas otimizam recursos e dividem tarefas para garantir a sobrevivência do coletivo, as cooperativas, ao atuarem de forma coordenada, aumentam sua eficiência e impacto. A convergência de sistemas e processos, impulsionada pela intercooperação, assegura a perenidade do cooperativismo, tornando-o mais robusto e preparado para enfrentar desafios econômicos e sociais.

Como vimos, as cooperativas promovem o bem-estar de seus *stakeholders*, priorizam pequenos empreendedores e equilibram inovações tecnológicas com práticas orgânicas e sustentáveis, obtendo maior engajamento e impacto comunitário. Além disso, a abordagem biomimética possibilita soluções econômicas, criativas e precisas, otimizando recursos e reduzindo desperdícios.

Dessa forma, os resultados aqui apresentados não apenas validam a aplicação dos conceitos biomiméticos no contexto organizacional das cooperativas financeiras, como, também, demonstram sua coerência com os objetivos da pesquisa. Ao dialogar diretamente com os autores e referências utilizadas no desenvolvimento, esses casos evidenciam a presença de elementos do isomorfismo mimético, da inovação regenerativa e da sustentabilidade sistêmica como estratégias legítimas de transformação organizacional.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa revelou que a biomimética, ao ser aplicada como lente de análise e inspiração estratégica, oferece um referencial poderoso para repensar práticas organizacionais no cooperativismo financeiro. Fundamentada na observação da natureza, essa abordagem contribui para o fortalecimento de valores como interdependência, regeneração, colaboração e inovação com propósito, os quais já estão presentes, em essência, na lógica cooperativista.

Ao preencher a lacuna identificada na literatura sobre a aplicação prática da biomimética no cooperativismo financeiro, o estudo contribui com uma abordagem inovadora e teoricamente fundamentada que amplia as possibilidades de reinvenção institucional do setor.

A partir da análise de conteúdo realizada, foi possível identificar categorias analíticas robustas, tais como: cooperação sistêmica, resiliência regenerativa, inovação bioinspirada, intercooperação estratégica e protagonismo comunitário. Essas categorias emergiram da articulação entre os referenciais teóricos estudados e os multicasos documentados, evidenciando um diálogo crítico e aprofundado entre teoria e prática.

As iniciativas da Usina Solar da Unicred, o Programa Valor Social da Viacredi, a Ação EnvelheSer do Sistema Ailos e as iniciativas intercooperativas do CECO mostraram-se coerentes com os princípios da biomimética e revelaram a capacidade das cooperativas financeiras de traduzirem princípios naturais em ações concretas de transformação econômica, ambiental e social.

Além disso, identificou-se o fenômeno do isomorfismo mimético como elemento relevante para compreender a disseminação dessas práticas entre as cooperativas. A adoção de modelos percebidos como eficazes e legítimos reforça a institucionalização de soluções sustentáveis e colaborativas, abrindo caminho para um novo paradigma organizacional inspirado na natureza.

Como limitação, reconhece-se que os casos analisados são predominantemente documentais e situados em território nacional. Pesquisas futuras poderão expandir esta abordagem por meio de estudos comparativos internacionais, aprofundando as dimensões culturais, econômicas e ecológicas da biomimética aplicável ao cooperativismo.

Conclui-se, portanto, que a biomimética vai além de oferecer analogias inspiradoras aplicáveis ao cotidiano, consolidando-se como uma metodologia estratégica para o desenvolvimento de modelos cooperativistas e para a criação de produtos e serviços mais resilientes, sustentáveis e orientados por princípios regenerativos. Nesse contexto, o cooperativismo financeiro, ao incorporar essa abordagem, amplia sua capacidade de gerar valor compartilhado, promovendo impactos positivos nos locais em que atua e contribuindo para a construção de um futuro mais justo, colaborativo e ecologicamente equilibrado.

REFERÊNCIAS

ALCKMIN, Ana Beatriz Prudente. Sustentabilidade e biomimética: inovação ao aprender com a natureza. **Revista Fórum**, 3 jun. 2021. Disponível em: https://revistaforum.com.br/opiniao/2021/6/3/sustentabilidade-biomimetica-inovao-ao-aprender-com-natureza-por-ana-beatriz-prudente-98292.html. Acesso em 26 Nov. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

CAMACHO, F. (Ed.). **101 vozes pela sustentabilidade:** Por um desenvolvimento responsável (M. Bello, Coord.; R. Rosa, Capa). Nota introdutória de A. Guterres. ISBN 9789896613891, 2022.

CENTRAL SICREDI CENTRO NORTE. **Energia limpa e economia na conta de luz.** InovaCoop, 2024. Disponível em: https://inova.coop.br/boas-praticas/case-inova/108-central-sicredi-centro-norte-energia-limpa-e-economia-na-conta-de-luz-112. Acesso em 23 Fev. 2025.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Os 7 princípios do cooperativismo**, 2024. Disponível em: https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/. Acesso em 26 Nov. 2024.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* [A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais]. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2095101. Acesso em 25 Abr. 2025.

FERNANDEZ, Amyris. **Biomimética: explore os segredos da natureza para inovações sustentáveis.** Instituto Europeu de Design. Disponível em: https://ied.edu.br/noticias/biomimetica-explore-os-segredos-da-natureza-para-inovacoes-sustentaveis. Acesso em 26 Nov. 2024.

GCP ARQUITETURA E URBANISMO, 2025. **Hospitalidade Votu Hotel.** GCP Arquitetura & Urbanismo | VOTU HOTEL. Acesso em 22 Fev. 2025.

GELLI, Fred. **Biomimética.** Palestra publicada por TEDx Talks, 19 ago. 2010. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=h-4nK-jyQoY&t=7s. Acesso em 23 Fev. 2025.

GELLI, Fred. **Biomimética:** a natureza como fonte de inspiração. Palestra publicada por Evandro Macedo, 11 abr. 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=KrDBKB1FfzA&t=2s. Acesso em 23 Fev. 2025.

GELLI, Fred. **A inteligência natural inspirando futuros desejáveis.** Palestra publicada por TEDx Talks, 30 abr. 2024. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=M-h8hKqIreU. Acesso em 23 Fev. 2025.

GIMENEZ, Fernando Augusto; GRAVE, Paulo. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 35–59, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/Gn9QGDdwc9kTp7qxVNtn5Bd/. Acesso em 25 Abr. 2025.

IDEIA SUSTENTÁVEL. **Biomimética:** ciência inspirada na natureza para criar soluções sustentáveis e regeneradoras. Disponível em: https://ideiasustentavel.com.br/biomimetica-ciencia-inspirada-na-natureza-para-criar-solucoes-sustentaveis-e-regeneradoras/. Acesso em 26 Nov. 2024.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber:** manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

LIRA, de Camila. **5 tendências para o ESG em 2024.** Fast Company Brasil. Disponível em: https://fastcompanybrasil.com/esg/5-tendencias-para-o-esg-em-2024/. Acesso em 22 Fev. 2025.

MUNDOCOOP. **Cooperativa financeira investe em usina solar para impulsionar a sustentabilidade.** 6 dez. 2024. Disponível em: https://mundocoop.com.br/gestao-e-negocios/cooperativa-financeira-investe-em-usina-solar-para-impulsionar-a-sustentabilidade/. Acesso em 8 Dez. 2024.

NASCIMENTO, Felipe. **6 exemplos inspiradores de ESG no cooperativismo brasileiro.** Coonecta, 2024. Disponível em: https://coonecta.me/exemplos-de-esg-no-cooperativismo-brasileiro/. Acesso em 26 Nov. 2024.

NATIONAL GEOGRAPHIC BRASIL. **Como as abelhas adquirem suas funções?** 9 abr. 2019. Disponível em: https://www.nationalgeographicbrasil.com/video/tv/como-as-abelhas-adquirem-suas-funcoes. Acesso em 28 Nov. 2024.

NATIONAL GEOGRAPHIC BRASIL. **Formigas, fatos e informações**, s.d. Disponível em: https://www.nationalgeographic.com/animals/invertebrates/facts/ants. Acesso em 26 Fev. 2025.

OLIVEIRA, Uziel Nunes de. **Economia Circular:** Uma Revolução Industrial Visando o Desenvolvimento Sustentável. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Computação) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2019. Disponível em: https://www.univali.br/Lists/TrabalhosMestrado/Attachments/2605/Uziel%20Nunes%20de%20Oliveira.pdf. Acesso em 26 Fev. 2025.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Sistema Ailos realiza ação para população 60 + .** 30 jul. 2024. Disponível em: https://cooperativismodecredito.coop.br/2024/07/sistema-ailos-realiza-acao-para-populacao-60/. Acesso em 8 Dez. 2024.

POSADA-SWAFFORD, Angela. **Os truques surpreendentes que os cactos usam para sobreviver aos climas mais severos da Terra.** National Geographic, 22 out. 2024. Disponível em: https://www.nationalgeographic.com/science/article/cactus-resilient-scientists-climate-change. Acesso em 26 Fev.2025.

REEF RESILIENCE NETWORK. **Ecologia de recife de coral.** *The Nature Conservancy*, [s.d.]. Disponível em: https://reefresilience.org/pt/coral-reef-ecology/. Acesso em 28 Nov. 2024.

REVISTA GALILEU. **Nadar em cardumes faz peixes economizarem energia.** 2 ago. 2024. Disponível em: https://revistagalileu.globo.com/ciencia/biologia/noticia/2024/08/nadar-em-cardumes-pode-fazer-peixes-economizarem-energia.ghtml. Acesso em 26 Fev. 2025.

SICOOB. **Aqui tem Sicoob - Rio Pardo/RO.** 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=9IFs3ewXF6o&t=3s. Acesso em 23 Fev. 2025.

SICOOB. **Nossa voz vai mais longe para transformar.** [s.d.]. Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoob/vooz-sicoobfazmais. Acesso em 28 Nov. 2024.

SILVA, Sander José Couto da; BRUNOZI JÚNIOR, Antônio Carlos. *Compliance* e isomorfismo mimético da Lei Anticorrupção nos estados brasileiros. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 29, e90353, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cgpc/a/wmMvBNQLjQBLpfV7gHc5TKJ/?format=pdf&lang=pt. Acesso em 25 Abr. 2025.

SISTEMA OCB. **Plenária do CECO celebra importância do cooperativismo de crédito.** Somos Cooperativismo, 12 abr. 2024. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/noticias-representacao/plenaria-do-ceco-celebra-importancia-do-cooperativismo-de-credito. Acesso em 28 Nov. 2024.

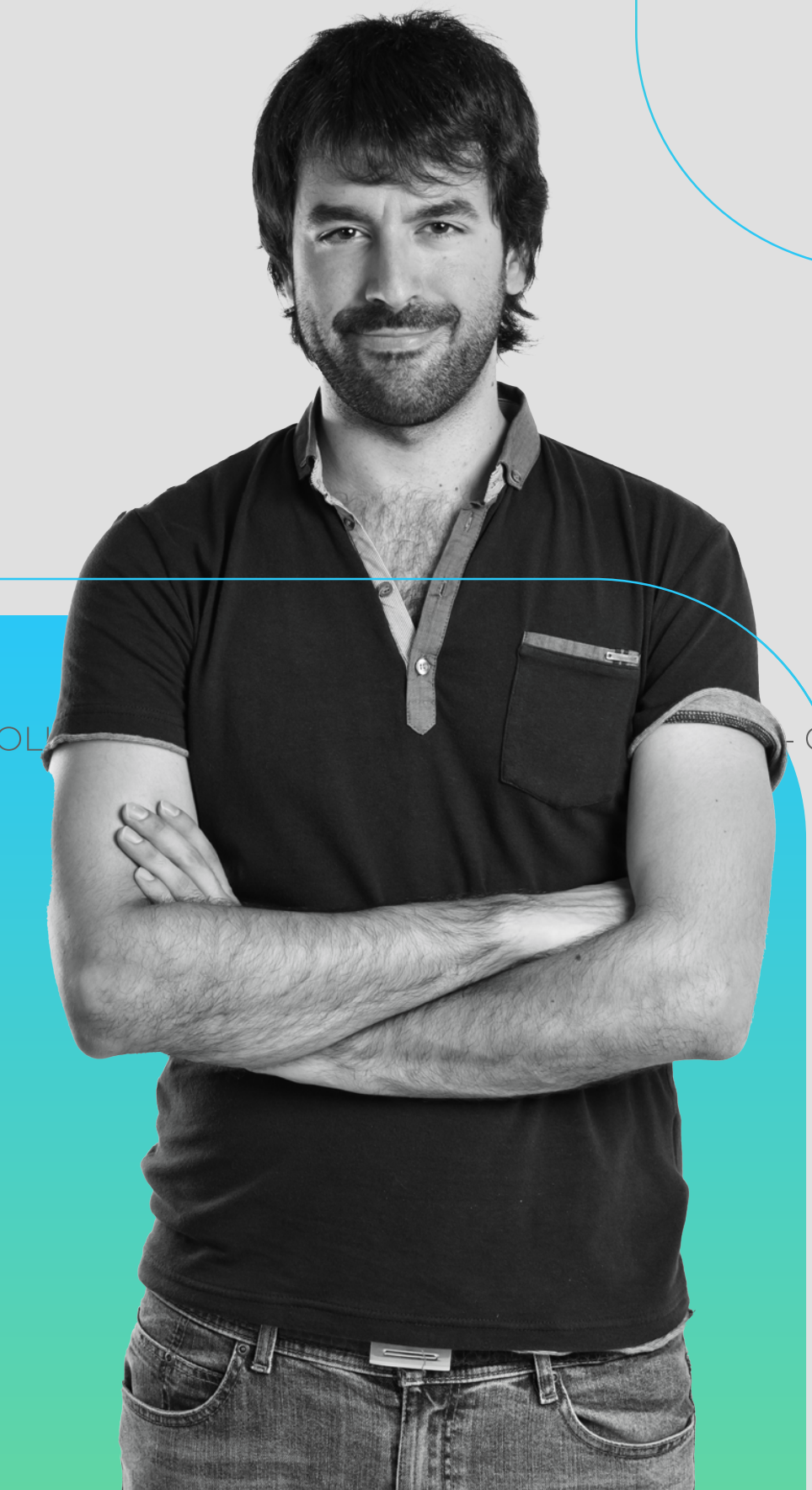
VIACREDI. **Programa Valor Social:** Juntos por ações que fazem a diferença. 18 fev. 2025. Disponível em: https://www.viacredi.coop.br/noticias/juntos-por-acoes-que-fazem-a-diferenca-inscreva-seu-projeto-no-programa-valor-social. Acesso em 23 Fev. 2025.

TAQUES DOS SANTOS, Robson Ricardo. **Case Central Sicredi Centro Norte:** Energia Limpa e Economia na Conta de Luz. 2024. Disponível em: https://inova.coop.br/arquivos/cases/d98437fe-8bc4-4ac1-a88c-242bd0f7cc16-os1167_canvas_case_115_central_sicredi_v2.pdf. Acesso em 23 Fev. 2025.

ZIMMER, Carl. **Matemáticos de bambu.** National Geographic, 15 maio 2015. Disponível em: https://www.nationalgeographic.com/science/article/bamboo-mathematicians. Acesso em 26 Fev. 2025.

CLASSIFICADOS

EIXO 4



- COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP - COLLABCOOP

O RECOMEÇO APÓS UM DESASTRE AMBIENTAL: A ATUAÇÃO DAS COOPERATIVAS FINANCEIRAS NO AUXÍLIO À RECONSTRUÇÃO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Daniela Nádia Wasilewski Rodrigues

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar as mudanças e desafios trazidos pela tragédia climática que assolou o Estado do Rio Grande do Sul, abordando como a atuação das cooperativas pode ajudar a repensar aspectos financeiros, ambientais e auxiliar os cooperados em caso de uma nova tragédia. Inicia-se com a abordagem de aspectos históricos do cooperativismo e como a atuação ao longo dos anos tem auxiliado as comunidades em seu desenvolvimento, o que vai muito além do fomento financeiro. Destaca-se como a atuação das cooperativas ajudou a trazer uma resposta célere e eficiente para mitigar os impactos das chuvas e auxiliar na recuperação das comunidades afetadas. Busca, ainda, ressaltar como as cooperativas financeiras possuem extrema importância, não apenas no auxílio imediato, mas, também, na reconstrução a longo prazo. O estudo ressalta o trabalho de instituições como o Sicredi e o Sicoob, já consolidadas como pilares das comunidades em que estão inseridas, e que trouxeram muitas iniciativas e ações para apoiar aqueles atingidos pela tragédia. Destacam-se, ainda, no trabalho, pontos como a resiliência das cooperativas financeiras, que se adaptam e inovam em face de novos desafios, evidenciados pela sua capacidade de se adaptar e inovar em face de desafios. Com a participação dos cooperados na tomada de decisões, reforçam-se os conceitos de pertencimento e responsabilidade coletiva. Outros aspectos também abordados são os desafios para o futuro, como incentivar o desenvolvimento sustentável. Com o investimento em ações educacionais e de orientação, como cursos, palestras e materiais educativos para os interessados, incentiva-se uma melhor gestão dos recursos financeiros disponíveis, bem como o uso responsável dos recursos naturais e a adoção de tecnologias limpas.

Palavras-chave: cooperativas financeiras; reconstrução; responsabilidade coletiva; sustentabilidade; ações educacionais.

ABSTRACT

This article aims to analyze the changes and challenges brought about by the climate tragedy that struck Rio Grande do Sul, addressing how the actions of cooperatives can

help rethink financial and environmental aspects and assist members in the event of a new tragedy. It begins with an approach to the historical aspects of cooperativism and how its actions over the years have helped communities in their development, which goes far beyond financial support. It is highlighted how the cooperatives' actions helped bring a quick and efficient response to mitigate the impacts of the rains and assist in the recovery of affected communities. Furthermore, we seek to highlight how financial cooperatives are extremely important, not only in immediate assistance, but also in long-term reconstruction. The work highlights the work of institutions such as Sicredi and Sicoob, already consolidated as pillars of the communities in which they operate, and which brought many initiatives and actions to support those affected by the tragedy. The work also highlights points such as the resilience of financial cooperatives, which adapt and innovate in the face of new challenges and evidenced by their ability to adapt and innovate in the face of challenges. With the participation of cooperative members in decision-making, the concepts of belonging and collective responsibility are reinforced. Other aspects also addressed are challenges for the future, such as encouraging sustainable development. By investing in educational and guidance actions, such as courses, lectures and educational materials for those interested, better management of available financial resources is encouraged, as well as the responsible use of natural resources and the adoption of clean technologies.

Keywords: *financial cooperatives; reconstruction; collective responsibility; sustainability; educational actions.*

1. INTRODUÇÃO

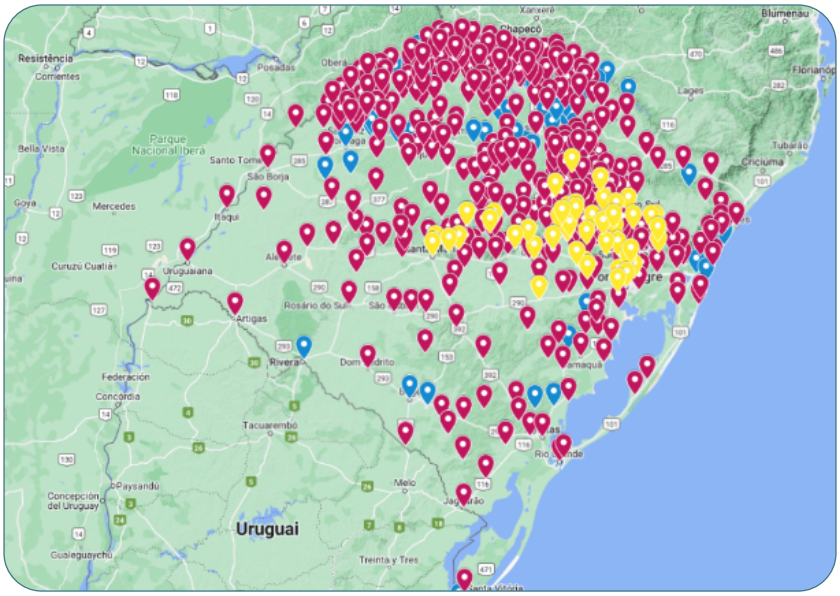
O Estado do Rio Grande do Sul foi atingido pelo maior desastre climático de sua história, que causou grandes inundações a partir de 24 de abril de 2024, estendendo-se pelo mês de maio daquele ano. Entre algumas das principais consequências, ocorreu o fechamento do Aeroporto Salgado Filho, principal aeroporto do Estado, por tempo indeterminado; o desabamento de pontes e estradas; prédios públicos inundados, dentre eles o Prédio do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (PROCERGS), o que causou a paralisação da maioria dos sistemas informatizados utilizados pela Administração Pública Estadual. Uma tragédia sem precedentes que atingiu centenas de municípios gaúchos.

Ante tal emergência, foi publicado o Decreto Estadual nº 57.600 de 04 de maio de 2024, declarando o estado de calamidade pública no território do Estado do Rio Grande do Sul e constando em seu anexo a lista de 78 (setenta e oito) municípios em estado de calamidade pública e 340 (trezentos e quarenta) municípios em emergência. Foi publicado, ainda, em 07 de maio de 2024, o Decreto Legislativo nº 36, onde o Congresso Nacional reconheceu o estado de calamidade pública no Rio Grande do Sul até 31 de dezembro de 2024.

Dimensionar uma tragédia como esta vai muito além dos dados oficiais. Cada pessoa, cada vida, cada história atingida ou até mesmo interrompida pelas águas, não é apenas um número. Cada uma destas histórias importa. Este trabalho não pretende esgotar as informações sobre o ocorrido no Rio Grande do Sul, porém levar à reflexão de como o trabalho das cooperativas financeiras pode ir muito além do aspecto monetário.

O mapa abaixo demonstra o tamanho da tragédia, onde se vê todo o Estado tomado por pontos vermelhos, que representam os locais afetados; os pontos em amarelo, os municípios onde houve mortes confirmadas; e os poucos pontos em azul representam as cidades não atingidas.

Figura 1 – Cidades Atingidas pelas Cheias no Rio Grande do Sul em 2024



Fonte: Google Maps (2025)

Segundo o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI, 2025), a atuação do cooperativismo baseia-se na ideia de que a soma de esforços pode levar a resultados mais eficazes do que aqueles empregados individualmente. Ao determinar 2025 como o Ano Internacional das Cooperativas, a Organização das Nações Unidas (ONU) reconheceu o impacto dessas organizações no enfrentamento de desafios globais e não só prestou uma homenagem que coloca o cooperativismo no centro da agenda global, como também contribuiu para a criação de ações de apoio a políticas públicas e acordos de cooperação técnica para fortalecer as cooperativas. Ao longo de 2025, a ONU buscou incentivar os países-membros da organização a adotarem medidas para fortalecer o movimento cooperativista, dando visibilidade para ser reconhecido como o caminho para a distribuição de renda, geração de empregos e aumento da prosperidade de pessoas no mundo todo. Estas ações também ajudarão a fortalecer a representação institucional das cooperativas, que ganharão ênfase para garantir que suas pautas sejam ouvidas e priorizadas em fóruns de decisões locais, regionais e globais.

Assim, considerando a relevância deste reconhecimento pela ONU, bem como considerando ser o Rio Grande do Sul o berço do cooperativismo na América Latina, denota-se a importância do objeto deste trabalho, considerando-se o contexto de uma tragédia ambiental como a ocorrida no Estado do Rio Grande do Sul em 2024, vislumbrando-se uma grande onda de solidariedade oriunda de todas as partes do mundo, bem como o direcionamento de recursos por parte do Poder Público e da sociedade civil para auxiliar os atingidos e ainda auxiliar na reconstrução do Estado.

Para contextualizar a importância das cooperativas financeiras no auxílio na reconstrução de um Estado inteiro, é necessário destacar sua presença junto às comunidades. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2022), o cooperativismo é uma forma de crescimento conjunto que tem como base a associação de pessoas ou empresas que objetivam ajuda mútua. Dentre as muitas formas de cooperativas, as de crédito se fortalecem por serem uma alternativa aos bancos tradicionais, com juros e condições melhores e divisão de sobras entre associados.

O cooperativismo na América Latina surgiu no Rio Grande do Sul, há cerca de 120 anos. Por isso, o Estado figura em destaque no cenário nacional. A primeira cooperativa de crédito da América Latina foi fundada em 1902, sob a liderança do padre suíço Teodor Amstad, na cidade de Nova Petrópolis. O objetivo era auxiliar os agricultores da região. O mesmo padre ajudou, ainda, a fundar outras 36 instituições semelhantes no Estado. Logo, este artigo busca enfatizar a importância das cooperativas financeiras no Rio Grande do Sul ao longo da história, com sua presença maciça em praticamente todos os municípios gaúchos, e de sua atuação antes e após as enchentes de 2024, além de trazer, ainda, perspectivas e reflexões sobre ações necessárias para o futuro.

2. METODOLOGIA

Segundo Guerra (2023), a pesquisa é uma atividade que exige dedicação e a utilização de ferramentas adequadas. No caso da pesquisa bibliográfica, a principal ferramenta é o levantamento de fontes confiáveis. O autor precisa se dedicar à leitura das obras consultadas, realizando uma leitura exploratória, seletiva e crítica. Isso é fundamental para selecionar, classificar e resolver o problema de pesquisa ou testar as hipóteses levantadas. Portanto, é uma metodologia importante no campo da educação, pois permite ao pesquisador analisar conhecimentos já estudados e adquirir novos conhecimentos sobre o assunto pesquisado. No entanto, a realização de uma pesquisa bibliográfica requer tempo e cuidado na análise das obras publicadas.

Como complementa Pereira *et al* (2018), para realizar um estudo de caso, torna-se importante inicialmente verificar se existe o caso, isto é, se há algum fenômeno relevante, que apresente interesse para algum grupo ou para a sociedade. É preciso, então, identificar que características e/ou importância tornam o estudo um caso. Essa identificação inclui a definição de um problema a ser estudado. Este problema ou questão fundamental dará origem ao objetivo do trabalho. Um objetivo é um alvo a ser perseguido ao longo da realização do trabalho. Com o objetivo definido, pode-se buscar subsídios na literatura: encontrar estudos semelhantes ou mesmo

diferentes, mas centrados na temática em estudo e que possam complementar o saber necessário para a realização do estudo de caso.

Para a realização deste trabalho, definiu-se como objetivo de pesquisa abordar o processo de reconstrução do Estado do Rio Grande do Sul, após a tragédia ambiental ocasionada pelas chuvas nos meses de abril e maio de 2024, levando-se em conta a atuação das cooperativas financeiras neste processo.

Como destaca Guerra (2023), é importante ressaltar que cada caso possui suas particularidades, mesmo que sejam feitas análises generalizantes. É comum que os resultados obtidos nos estudos de caso sejam combinados com teorias e dados de outros métodos de pesquisa, o que fortalece a fundamentação e confere credibilidade ao trabalho acadêmico. A elaboração de um estudo de caso pode variar, dependendo do objeto de estudo. Partimos de uma situação-problema que buscamos compreender. Para isso, é essencial coletar informações sobre o contexto e as variáveis envolvidas.

O estudo de caso é uma estratégia eficaz quando o fenômeno e o contexto estão intimamente ligados. Além disso, é fundamental refletir e ter uma base teórica sólida para orientar a pesquisa. Os métodos e ferramentas utilizados para a coleta e análise de dados serão diferentes em cada caso, devendo ser escolhidos de acordo com os objetivos da pesquisa e as possibilidades metodológicas. Pesquisas bibliográficas, documentais, de campo, observação, entrevistas, questionários e grupos focais podem ser utilizados, ou qualquer outro método relevante para a análise. Com as informações em mãos, realizam-se as análises e, a partir delas, apresentam-se conclusões e soluções para o problema em questão.

Conforme Pereira *et al* (2018), um “caso”, para ser chamado assim, tem que ter alguma particularidade que o diferencie, tem que ser especial. Em geral, faz-se o estudo de um caso, e não de vários casos. O caso tem que ser descrito e analisado do modo o mais detalhado e completo possível. Nos estudos de caso clássicos, o pesquisador não está envolvido diretamente, porém este fato depende do fenômeno que está sendo analisado, uma vez que o pesquisador pode estar analisando um paciente ou grupo de pacientes com uma determinada moléstia e sua fenomenologia sem estar dentro do caso.

Assim, buscou-se identificar quais as principais ações e os principais indicadores relevantes na recuperação gaúcha. Foram consultados os dados disponibilizados por algumas das mais relevantes cooperativas que atuam no Rio Grande do Sul, bem como fontes jornalísticas, dados oficiais disponibilizados pelo Governo do Estado e fontes bibliográficas pertinentes. Para contextualização da ação das cooperativas, buscou-se o histórico de sua atuação anteriormente à tragédia e sua posição já

consolidada junto à comunidade. Ainda, a partir das novas necessidades trazidas pelo desastre climático, buscou-se verificar quais iniciativas seriam relevantes para a obtenção de resultados efetivos no auxílio aos cooperados e a todo povo gaúcho.

Este trabalho tem como objetivo analisar as atividades cooperativistas e a mudança de paradigma de um trabalho estritamente financeiro transformando-se em um propósito social por meio das ações realizadas nas enchentes. Foi realizado um estudo de caso que procurou verificar a abrangência das atividades das cooperativas financeiras no Estado do Rio Grande do Sul, a importância dos postos de atendimento físicos em pequenos municípios muitas vezes não atendidos pela rede bancária, bem como a resposta do crescimento no Produto Interno Bruto (PIB) gaúcho, buscando verificar a existência de relações entre as variáveis.

3. DESENVOLVIMENTO

Conforme Andrade e Junqueira (2020), o cooperativismo de crédito é uma atividade de intermediação financeira relevante em muitas regiões brasileiras. Sendo um sistema que contribui com as próprias aplicações em prol da comunidade em que se localizam, as cooperativas de crédito não possuem fins lucrativos e desempenham uma função social importante. Por se tratar de uma economia compartilhada, os participantes cooperam e viabilizam ações e soluções para que possam crescer continuamente, oferecendo serviços financeiros similares aos dos bancos, com linhas de crédito com taxas de juros mais baixas, tratando os cooperados como donos da empresa com igual poder de voto independentemente do número de cotas adquiridas e, em diversos casos, atingindo regiões geográficas pouco assistidas pela rede bancária, promovendo inclusão financeira e desenvolvimento socioeconômico.

O envolvimento das cooperativas com a comunidade transcende a concessão de recursos, funcionando como importante agente de transformação com forte impacto social, contribuindo para o fortalecimento da economia do País, à medida que promove ações visando atender às demandas financeiras dos associados, colaborando para o equilíbrio e desenvolvimento econômico aliado ao social. Para uma instituição financeira cooperativa e integrantes deste movimento social organizado, o lucro é a soma de forças, o crescimento econômico conjunto é a melhoria da vida em comunidade, que gera emprego e renda, assegura saúde, segurança, educação, cultura e lazer. Embora haja o foco financeiro, há de se evidenciar que, qualquer que seja a cooperativa, ela está incrustada na base social e, logo, pressupõe-se que em sua gestão haja como meta o equilíbrio entre o econômico e o social. Isso fica claro quando se refere a alguns princípios como é o caso do interesse pela comunidade, formação, informação e educação, ações que só poderão ser realizadas se houver um suporte financeiro (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, 2019, *apud* Andrade e Junqueira, 2020).

Figura 2 – Principais Características que Diferenciam os Bancos das Instituições Financeiras Cooperativas

	BANCOS	INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS COOPERATIVAS
a)	São sociedades de capital	São sociedades de pessoas
b)	O poder é exercido na proporção do número de ações	O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
c)	As deliberações são concentradas	As decisões são partilhadas entre muitos
d)	Os administradores são terceiros (homens do mercado)	Os administradores-líderes são do meio (associados)
e)	O usuário das operações é mero cliente	O usuário é o próprio dono (cooperado)
f)	O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
g)	Podem tratar distintamente cada usuário	Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71)
h)	Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71)
i)	Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)	Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
j)	Têm propósitos mercantilistas	A atividade mercantil não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº 5.764/71)
k)	A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
l)	Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço	O relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática
m)	Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo	Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
n)	Avançam pela competição	Desenvolvem-se pela cooperação
o)	Visam ao lucro por excelência	O lucro está fora do seu objetivo, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art. 3º da Lei nº 5.764/71)
p)	O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
q)	No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria (especialmente pela Lei Complementar 130/2009)

Fonte: Meinen e Port (2014)

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2006), inseridas no meio econômico-financeiro do País desde 1902, as cooperativas de crédito se apresentam com singular importância para a sociedade brasileira, na medida em que promovem a aplicação de recursos privados e públicos, assumindo os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolvem. O cooperativismo se traduz na mais pura organização democrática voltada para a solução de problemas comuns, e isso em sua enorme maioria tem sido comprovado na prática. Uma de suas mensurações é o próprio Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que comprova em números que onde o cooperativismo está presente os índices de desenvolvimento são superiores. De forma voluntária e livre, os interessados aderem aos ideais e objetivos da cooperativa, qual seja o de atender às necessidades dos que a constituem, beneficiando estruturalmente a sociedade em aspectos socioeconômicos, culturais e conjunturais. Abaixo, seguem dados coletados em âmbito nacional, acerca do comparativo do IDH entre munícipios com e sem cooperativas em seu território.

Figura 3 – Comparativo IDH Municípios x Sede Cooperativas

	CO	NE	N	SE	S	BRASIL
Cooperativas	669	1.755	716	2.949	1.429	7.518
% Municípios com Cooperativas	28,72	30,31	35,63	31,53	30,63	31,04
Cooperativas por Município	1,53	0,91	1,29	1,89	1,07	1,32
IDH dos Municípios sem Cooperativas	0,727	0,600	0,647	0,730	0,763	0,666
IDH dos Municípios com Cooperativas	0,757	0,633	0,694	0,760	0,789	0,701

Fonte: OCB

Segundo Meinen e Port (2014) um dos diferenciais das cooperativas financeiras são os valores adotados na sua atuação. Não há uma convergência absoluta na doutrina universal em torno da matéria. Diferentemente dos princípios, demarcados formalmente, não existe rol conclusivo ou exaustivo de valores. Das inúmeras referências feitas por doutrinadores em todo o mundo, a enunciação mais recorrente recai sobre a Solidariedade, Liberdade, Democracia, Equidade, Igualdade, Responsabilidade, Honestidade, Transparência e Responsabilidade socioambiental.

Ainda de acordo com Meinen e Port (2014,) como instrumentos de desenvolvimento local, as cooperativas asseguram a reciclagem dos recursos nas próprias comunidades. Ou seja, o resultado monetário do que se gera é reinvestido ali mesmo, produzindo novas riquezas. Além disso, as entidades têm plena autonomia para ajustar a sua política creditícia e de gestão da poupança à realidade do lugar. Essa liberdade permite acompanhar adequadamente o ciclo econômico de cada

região e respeitar as suas aptidões e potencialidades sócio-econômico-culturais, com geração e incremento de renda, estimulando, ainda, a fixação dos jovens nas próprias comunidades.

De acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro (2024), o cooperativismo vem sendo de extrema importância no enfrentamento a situações adversas em diversos países. Após a devastação da Segunda Guerra Mundial, a Alemanha enfrentou o imenso desafio de reconstruir seu país. As cooperativas de crédito surgiram como instituições-chave, fornecendo capital necessário para a reconstrução de negócios e residências. O impacto das cooperativas de crédito estendeu-se além da esfera econômica; elas também tiveram um efeito profundo nas comunidades locais. Ao investir em projetos de reconstrução, as cooperativas ajudaram a restaurar a infraestrutura crítica, como habitação, escolas e hospitais. Isso não apenas melhorou a qualidade de vida, mas, também, fortaleceu o tecido social e promoveu a coesão comunitária em um período de grande incerteza.

Ainda conforme o Portal do Cooperativismo Financeiro (2024), no Japão, as cooperativas agrícolas, conhecidas como JA (*Japan Agricultural Cooperatives*), desempenharam um papel crucial na revitalização da agricultura do país no período pós-guerra. Superando a escassez de alimentos pós-guerra, mais de 14.000 cooperativas agrícolas foram criadas, marcando o início de uma nova era para a agricultura japonesa. As cooperativas JA têm sido um pilar da agricultura japonesa, apoiando a reconstrução e o desenvolvimento pós-guerra. Elas exemplificam como as cooperativas podem desempenhar um papel vital na segurança alimentar e na estabilidade econômica de uma nação. Enquanto o Japão continua a enfrentar novos desafios agrícolas, as lições aprendidas e o legado das cooperativas JA permanecem relevantes para garantir um futuro sustentável para a agricultura japonesa.

No Brasil destaca-se, entre outras, a atuação das cooperativas financeiras nas enchentes de 1983, no Estado de Santa Catarina, conforme apontado pela Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí (VIACREDI, 2023). A enchente durou 32 dias e deixou um rastro de desalento. Foram 158 mil pessoas desabrigadas apenas na região do Vale do Itajaí. Em todo o Estado de Santa Catarina, 49 pessoas morreram, sendo oito em Blumenau. A cidade teve 70% do território coberto pela água, 406 ruas alagadas, 5 mil imóveis submersos, incluindo comércios e indústrias, 69 casas completamente destruídas e 40 mil pessoas desabrigadas. Um ano depois, ninguém acreditou quando o nível do Rio Itajaí-Açu subiu novamente, desta vez de forma repentina, baixou e voltou a subir com ainda mais intensidade. Alcançou 15,46 metros, altura equivalente a um prédio de três andares. Apenas em Blumenau, levou mais de 300 casas e deixou 70 mil desalojados. Após as enchentes de 1983 e 1984, foi autorizado que os trabalhadores afetados pelas tragédias climáticas tivessem acesso ao Fundo

de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). O objetivo era que pudessem reconstruir suas casas. Nesse momento, o papel da Cooperativa CrediHering foi fundamental para dar agilidade ao processo, fazendo o dinheiro chegar o quanto antes a quem precisava.

Ainda segundo a Cooperativa de Crédito do Vale do Itajaí (VIACREDI, 2023), nessas e nas catástrofes climáticas posteriores, a cooperativa criou linhas especiais de crédito, como em 1991, quando moradores do bairro Garcia, de Blumenau, tiveram as casas destruídas por deslizamentos de terra; deu prazos maiores de carência, postergou pagamentos de parcelas, intermediou recursos junto a instituições como o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE) e, o mais importante, manteve-se disponível, ao lado dos cooperados, facilitando o crédito e, principalmente, oferecendo um ombro amigo, ouvindo o que tinham a dizer, permitindo que desabassem para, então, recomeçarem. Muitos chegavam comovidos porque ninguém mais os atendia. Em diversas ocasiões e locais, apenas a cooperativa, ainda que de forma emergencial e precária, estava aberta, honrando o propósito do cooperativismo.

É sabido que vivemos em uma época que a tecnologia avança constantemente. Nos últimos anos, as instituições financeiras têm investido cada vez mais em tecnologia, existindo inclusive instituições que operam de forma completamente digital, sem agências físicas. Isto representa um grande avanço, mas temos que lembrar que, segundo Napoli (2023), a Anatel considera que 76% dos brasileiros não têm habilidades digitais básicas, sendo considerados analfabetos digitais. Ou seja, somente 24% dos brasileiros têm habilidades digitais básicas, categoria que compreende as habilidades de anexar documentos em *e-mails* e baixar aplicativos.

Assim, considerando que muitas pessoas necessitam de crédito para se reerguerem, quantas delas necessitam se deslocar a locais com atendimento físico para a obtenção de empréstimos ou para serem atendidas por programas sociais? Em muitos municípios pequenos no Brasil, as cooperativas financeiras são a única instituição presente, tornando-se referência para essas comunidades. Destaca-se, abaixo, levantamento feito por meio de pesquisa de dados, onde constatou-se que as cooperativas financeiras atendem a mais de 99% da população residente nos municípios gaúchos.

Figura 4 – Presença das Cooperativas Financeiras no RS

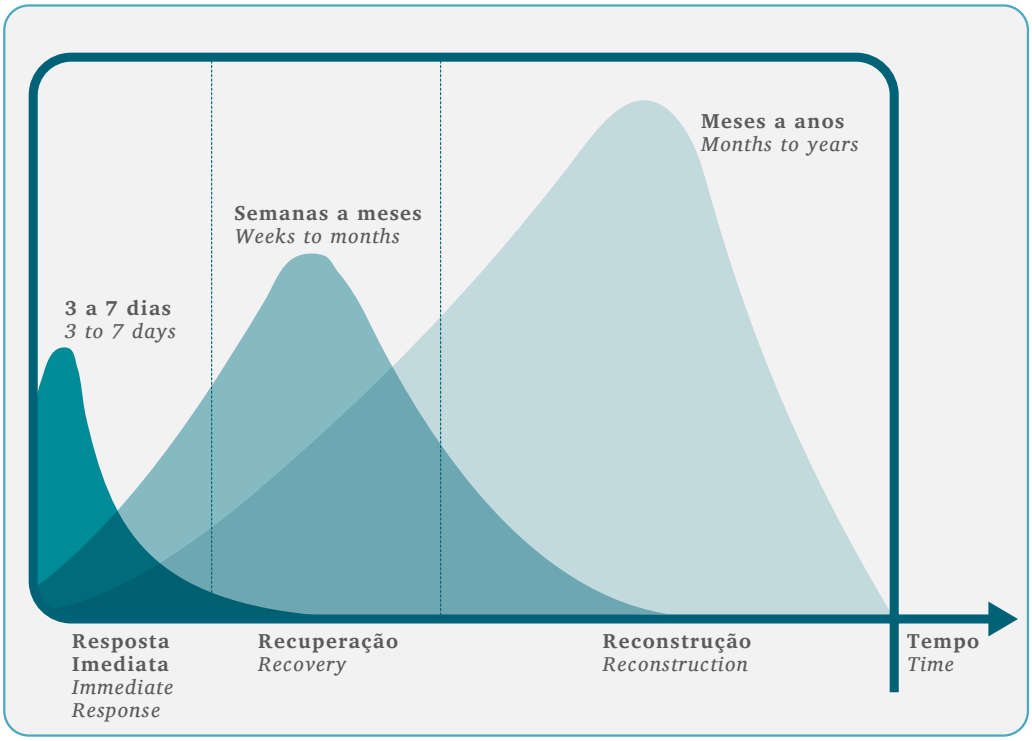
MUNICÍPIOS GAÚCHOS QUE NÃO POSSUEM POSTOS DE ATENDIMENTO DE COOPERATIVAS FINANCEIRAS		
UF	**NOME DO MUNICÍPIO**	**POPULAÇÃO ESTIMADA (IBGE 2021)**
RS	Capão do Leão	25.462
RS	Caraá	8.426
RS	Chuí	6.832
RS	Cidreira	16.897
RS	Dilermando de Aguiar	2.991
RS	Dom Pedro de Alcântara	2.520
RS	Mampituba	2.965
RS	Santa Margarida do Sul	2.593
RS	Tavares	5.484
RS	Três Forquilhas	2.643
	TOTAL	**76.813**
	População Total RS (IBGE 2021)	**11.466.630**
	População em municípios atendidos por Cooperativas Financeiras	**99,33%**

Fonte: elaboração da autora

Segundo Lima *et al* (2013), desastres naturais requerem uma abordagem transdisciplinar visto que a sua prevenção e mitigação exigem que haja uma cooperação técnico-científica entre diferentes áreas de ciências, de engenharias, econômicas, saúde, sociais e jurídicas, às quais se deve juntar o envolvimento participativo dos *stakeholders* (e.g. comunidade local) como condição *sine-qua-non* para a redução dos impactos ambientais e socioeconômicos. Deve combater-se a vulnerabilidade apostando na elevação do capital social das comunidades que se localizam em regiões de elevado risco de desastres, por meio da promoção da educação/formação e exercício de cidadania mediante a construção do interesse de participação em ações coletivas; redução do isolamento, apostando na criação de redes que promovam o contato e troca de experiência entre as diferentes comunidades com preocupações comuns no que concerne à gestão do risco de desastres; entre outras ações que visam à construção do capital social.

O quadro abaixo representa o ciclo das ações necessárias após a tragédia ambiental ocorrida no Rio Grande do Sul. Representam-se as ações de resposta imediata, a serem realizadas de três a sete dias após a ocorrência; ações de recuperação realizadas em semanas a meses; e, por último, ações de reconstrução, com previsão de meses a anos após a ocorrência da tragédia climática. Assim, o levantamento de dados foi feito dividindo nestas três linhas as ações realizadas pelas cooperativas financeiras.

Figura 5 – Gráfico Temporal de Ações após a Enchente no RS



Fonte: Brazil Foundation (2024)

Quanto às ações de resposta imediata, destacamos a mobilização do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), conforme descrito por Giesen (2024), que se estruturou em duas etapas. O período de arrecadação da campanha de doações emergenciais "SOS Rio Grande do Sul" ocorreu de 2 de maio a 31 de julho. A primeira fase, com o apoio da comunidade, arrecadou mais de R$ 5,4 milhões em doações. Na segunda fase, foram destinados mais R$ 10 milhões em recursos próprios da instituição. Com um total superior a R$ 15,4 milhões, a campanha se firmou como um exemplo de solidariedade e impacto social.

Além desta campanha, conforme destacado por Giesen (2024), foi implementado um pacote de medidas emergenciais para apoiar tanto os cooperados quanto as cooperativas da região impactada, com linhas de crédito emergenciais para pessoas físicas e jurídicas em condições diferenciadas, prorrogação dos vencimentos das parcelas de crédito rural, renegociação de dívidas, suspensão da cobrança de créditos vencidos e negativações por 90 dias e a criação de um núcleo especializado para apoiar os produtores rurais que necessitassem realizar pedidos de indenizações ao Proagro.

Ainda se destaca a atuação do Sicredi, de acordo com o apresentado pela Revista MundoCoop (2024), onde um montante de R$ 12,8 milhões foi recebido por meio de doações e o Sicredi aportou o mesmo valor doado, totalizando R$ 25,6 milhões. As doações para a reconstrução das áreas afetadas pelas enchentes tiveram início no dia

3 de maio e foram encerradas em 31 de julho de 2024. Toda doação arrecadada foi sendo administrada pela Fundação Sicredi (R$ 12,8 milhões). Essa estrutura garantiu que os recursos fossem administrados de forma eficiente e alinhada às necessidades de cada região. O Sicredi está presente em 97% dos municípios gaúchos e essa proximidade possibilita a condução de iniciativas alinhadas ao que é mais urgente em cada município.

Ademais, a Revista MundoCoop (2024) ainda salienta que o Sicredi adotou uma série de procedimentos de auxílio imediato aos seus associados, como a postergação de vencimento das parcelas dos empréstimos e dos financiamentos, além do bloqueio dos protestos e negativações automáticas de títulos; adiamento dos vencimentos de parcelas e vigências dos contratos de seguros, priorizando os atendimentos para acionamento do serviço; flexibilização das condições de resgate para produtos de investimentos e Previdência, assim como isenção do pagamento de multas e juros por atraso em consórcios; medidas para acelerar a emissão de segunda via de cartões, sem custos adicionais, e para substituição de máquinas danificadas; e, ainda, a atuação para que linhas de crédito solidárias, como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), o Programa Emergencial de Acesso a Crédito (PEAC) e, mais recentemente, o BNDES Emergencial chegassem de forma mais rápida aos associados.

Quanto às ações de recuperação, destacamos a atuação das cooperativas de crédito que passaram a poder operar a linha com concessão de desconto, via Pronampe. Segundo o Sistema OCB (2024), o governo federal acatou o pedido do cooperativismo brasileiro e editou a nova Medida Provisória (MP) nº 1.226/2024, com complementação de ações de apoio à população e organizações impactadas pelo desastre climático no Rio Grande do Sul, alterando a medida original MP nº 1.216/2024 que destinou R$ 2 bilhões para a subvenção, mas havia limitado a operação apenas para o Banco do Brasil e a Caixa Econômica.

Conforme destaca o Sistema OCB (2024), a entidade entendeu como discriminatória a exclusão das cooperativas e de outras instituições financeiras, pois as cooperativas de crédito estão presentes em 98% dos municípios do Rio Grande do Sul, sendo a única instituição financeira fisicamente presente em 141 deles, o que representa 28% do total. A restrição às cooperativas dificultava o acesso a esses recursos por pequenos empresários do Estado, que precisariam se deslocar a outras localidades para buscar outra instituição para solicitar os recursos.

Quanto às ações de reconstrução, Costa (2024) traz que, ao invés do histórico brasileiro em procrastinar o planejamento, é crucial que seja elaborado, urgentemente, o planejamento urbano e regional do Rio Grande do Sul, com equipes especializadas,

para a construção e/ou reconstrução dos territórios atingidos, abordando uma série de problemas críticos que historicamente têm sido negligenciados. Novos projetos urbanos devem também ser pensados desde o início com critérios de sustentabilidade, priorizando a mobilidade urbana eficiente, o uso de energias renováveis e a construção de moradias adaptadas às mudanças climáticas.

Ainda segundo Costa (2024), incentivar práticas agroecológicas e a adoção de tecnologias sustentáveis são passos fundamentais para garantir a preservação do solo, da água e da biodiversidade, ao mesmo tempo que se aumenta a produtividade e a qualidade dos alimentos produzidos. A criação de redes de cooperação entre agricultores, cooperativas e associações também pode ajudar a compartilhar recursos, conhecimento e a melhorar o acesso a mercados nacionais e internacionais. O eficiente e eficaz planejamento urbano e regional no Rio Grande do Sul poderá ser um exemplo para todo o Brasil e para o mundo, ao melhorar ou requalificar os territórios urbanos e rurais.

Quanto às ações de reconstrução, não só em projetos no Rio Grande do Sul, mas ao longo de todo o território nacional, destacamos o projeto Sicredi Recuperando Nascentes, que conforme dados divulgados pela instituição, une colaboradores e voluntários pela renovação, recuperação e preservação das nascentes pelo plantio de mudas de árvores nativas. A partir de um trabalho de conscientização, produtores buscam a cooperativa com o objetivo de recompor as matas ciliares no entorno das nascentes localizadas em suas propriedades. Destaca-se, ainda, o projeto Eco Barreiras, que promove ações com o objetivo principal de remover lixo e materiais dos rios e reciclá-los. As eco barreiras são estruturas flutuantes instaladas nas calhas dos córregos para impedir a passagem de lixo descartado incorretamente nas águas. Ao se retirar esses resíduos, evita-se a contaminação química e biológica dos corpos de água. O material que fica retido nas barreiras é recolhido, separado e enviado para reciclagem ou destinação final correta.

Ainda merece menção o reconhecimento dos projetos desenvolvidos pelas cooperativas do Sicoob por meio do Selo Cidadania e Sustentabilidade, do Instituto Sicoob. Conforme o próprio Instituto Sicoob (2024), o programa abrange as categorias ESG (Ambiental, Social e Governança), reafirmando seu objetivo de valorizar as iniciativas que impulsionam o desenvolvimento sustentável das comunidades. Além disso, promove a capacitação dos colaboradores do Sicoob que lideram essas ações. Integrado ao Eixo de Desenvolvimento Sustentável, o Selo Cidadania e Sustentabilidade é uma peça fundamental para incentivar e fomentar projetos que buscam soluções coletivas. O objetivo é mapear e reconhecer iniciativas das cooperativas centrais e singulares do Sicoob, que promovem o desenvolvimento sustentável, a formação de líderes cooperativistas e a difusão da cultura cooperativista.

4. RESULTADOS

Quanto às ações de resposta imediata realizadas pelo Sicoob, Giesen (2024) destaca que foram beneficiadas mais de 1,4 milhão de pessoas atingidas pelas enchentes daquele ano no Rio Grande do Sul, atendendo 86 municípios do Estado com a distribuição de itens essenciais como água potável, alimentos, roupas, produtos de higiene e rações para animais, e contribuindo, ainda, diretamente para a recuperação de infraestrutura crítica, incluindo pontes, hospitais, escolas e parques comunitários.

Quanto às ações de resposta imediata realizadas pelo Sicredi, foram destinados R$ 25.600.000,00 (vinte e cinco milhões e seiscentos mil reais), que beneficiaram milhões de pessoas em 113 municípios gaúchos. A figura abaixo representa um resumo dos resultados destas ações.

Figura 6 – Ações de Resposta Imediata – Sicredi



Fonte: Sicredi (2024)

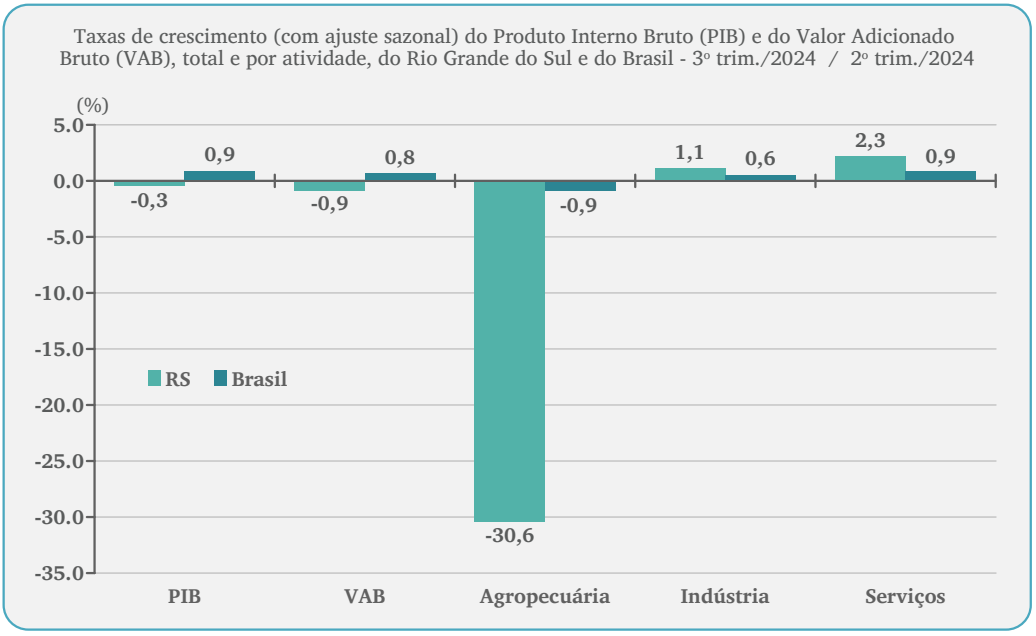
Quanto às ações de recuperação, em especial via Pronampe, destaca-se a atuação do Sicredi como líder em operações do Pronampe Solidário no Rio Grande do Sul em 2024. Segundo dados divulgados pelo Sicredi (2024) a instituição financeira cooperativa realizou mais de 12,8 mil operações para atender às vítimas das enchentes. O balanço do Fundo Garantidor de Operação (FGO) apontou que, dos R$ 3,2 bilhões emprestados no Estado, mais de R$ 1,1 bilhão foram contratados via Sicredi, representando 34% do total.

Tal resultado se deve, em grande parte, à grande presença física do Sicredi no Rio Grande do Sul. Conforme destacado pelo Sicredi (2024), sendo a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil, com presença física em 97% do território gaúcho,

é a instituição que fez mais repasses do Pronampe Solidário no Rio Grande do Sul. A modalidade especial do Pronampe tem o objetivo de facilitar o acesso a crédito para pequenos negócios em momentos de maior necessidade, como nas enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul em maio de 2024. Conforme já destacado neste trabalho, a presença física de postos de atendimento ainda é um grande diferencial no atendimento àqueles distantes dos grandes centros ou que não dominam recursos tecnológicos, sendo o fator humano um agregador ao espírito cooperativista.

A concessão de crédito após as enchentes trouxe impactos positivos ao Produto Interno Bruto (PIB) do Rio Grande do Sul, o qual apresentou sinais de recuperação. Conforme dados divulgados pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2025), apesar do registro de variação de -0,3% no terceiro trimestre de 2024, a queda na margem, causada pela retração da agropecuária típica do período, houve sinais de recuperação após os impactos mais severos das enchentes, pois a indústria e os serviços tiveram crescimento no terceiro trimestre em relação ao segundo, com destaque para a indústria de transformação e o comércio. A indústria cresceu 1,1%, e os serviços registraram avanço de 2,3%. Na indústria, a alta foi puxada pelo desempenho da indústria de transformação, a com maior participação no segmento, que cresceu 2%. Nos serviços, segmento mais representativo na formação da taxa, o comércio (+3,9%), os serviços de informação (2,6%) e o setor de transportes, armazenagem e correio (2,3%) foram as atividades que apresentaram as maiores altas no período.

Figura 7 – Evolução do PIB do Rio Grande do Sul – 3º Trimestre 2024



Fonte: SPGG-RS/DEE - Sistema de Contas Nacionais Trimestrais (IBGE, 2024a).

Quanto às ações de reconstrução, considerando que se perpetuarão ao longo dos anos, ainda não foi possível mensurar os resultados, ante à limitação desta pesquisa. Porém, merece destaque a menção sobre o tema nas palavras de Tania Zanella, superintendente do Sistema OCB, na Revista MundoCoop (2024):

> "cooperativas são órgãos que devem participar de ações que envolvam prevenção de catástrofes, enfrentamento ao aquecimento global e a educação ambiental. A capilaridade das cooperativas pode exponenciar várias ações estruturantes que visam minimizar os impactos de novas eventos climáticos extremos que, infelizmente, poderemos ter novamente" (REVISTA MUNDO COOP, 2024, *online)*.

5. CONCLUSÃO

Em conclusão a este trabalho, destacamos que o cooperativismo é muito presente no Rio Grande do Sul, sendo o Estado considerado o berço do cooperativismo na América Latina. Após os desastres naturais, formou-se uma grande onda de solidariedade, tendo diversas cooperativas financeiras lançado campanhas de arrecadação, bem como doação de recursos próprios e ações de voluntariado, atingindo diretamente milhões de pessoas. Em complemento, a presença física do atendimento colaborou para que as cooperativas assumissem papel de grande destaque na concessão de crédito após as enchentes, sendo referência em diversas comunidades onde muitas vezes representam a única instituição financeira presente.

Conforme levantamento realizado, o PIB gaúcho registrou sinais de recuperação após as enchentes, sendo alavancado pela indústria e pelo comércio. A concessão de crédito aos pequenos empresários gaúchos impactou neste processo, permitindo uma retomada mais rápida na economia do Estado. Além destes fatores, as cooperativas foram além do auxílio financeiro, preocupando-se com questões como o desenvolvimento das comunidades, sustentabilidade ambiental e ações educativas, envolvendo colaboradores e cooperados. Conforme destacado por Lima *et al* (2013), deve existir investimento e subsídio de prevenção de desastres naturais, bem como instrumentos e entidades com responsabilidade direta na prevenção de desastres, visto que reduzem significativamente a dimensão de danos materiais e vítimas. Devem, ainda, retirar-se lições dos desastres e o período pós-desastre deve ser uma oportunidade para implementar boas práticas, ao nível de ordenamento do território integrando medidas adaptativas, ao invés de promover reconstruções rápidas e massivas que podem, em alguns casos, contribuir para o aumento da vulnerabilidade das comunidades locais face a eventos futuros.

Como conclusão, tem-se que são muitos os desafios a serem encarados por todos, para enfrentamento e mitigação de eventos climáticos, que tendem a ficar cada vez mais frequentes em virtude da degradação ambiental e do aquecimento global. Apenas com a união de esforços, assim como no cooperativismo, será possível agir de maneira eficaz para evitar uma tragédia de dimensões tão catastróficas como a ocorrida no Rio Grande do Sul em 2024.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Túlio Oliveira; JUNQUEIRA, Luis Renato. **O Impacto e a Influência Social das Cooperativas de Crédito.** São Paulo, 2020. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/artigo_pdfd2BHni12.07.2021_21.49.23.pdf Acesso em 08 Nov. 2024.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 36, de 2024.** Brasília: Congresso Nacional, 2024. Disponível em: https://legis.senado.leg.br/norma/38454538/publicacao/38456540. Acesso em 10 Nov. 2024.

BRAZIL FOUNDATION. **Apoie a Reconstrução do Rio Grande do Sul.** Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: https://brazilfoundation.org/saiba-mais/como-apoiamos. Acesso em 20 Fev. 2025.

COOPERATIVA DE CRÉDITO DO VALE DO ITAJAÍ - VIACREDI. **70 Anos – Vivemos para transformar vidas.** Blumenau, 2023. Disponível em: https://www.viacredi.coop.br/wp-content/uploads/2023/02/Livro-70-nos_VIACREDI-1.pdf Acesso em 08 Nov. 2024.

COSTA, Maria Alice Nunes. **As lições de Japão e Nova Zelândia para reconstrução após desastre no Rio Grande do Sul.** Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: Acesso em 08 Nov. 2024.

GIESEN, Daiane. **Enchentes no RS:** Sicoob beneficiou mais de 1,4 milhão de pessoas com doações**.** Não-Me-Toque, 2024. Disponível em: https://grupoceres.net.br/boas-noticias/107520/enchentes-no-rs-sicoob-beneficiou-mais-de-14-milhao-de-pessoas-com-doacoes. Acesso em 08 Nov. 2024.

GUERRA, Avaetê de Lunetta e Rodrigues. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista Owl,** vol. 1, n. 2, Campina Grande, ago. 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8240360. Disponível em: https://zenodo.org/records/8240361. Acesso em 19 Fev. 2025.

INSTITUTO SICOOB. **Instituto Sicoob anuncia os destaques do Selo Cidadania e Sustentabilidade.** Brasília, 2024. Disponível em: https://www.institutosicoob.org.br/acontece/noticias/112-instituto-sicoob-anuncia-os-destaques-do-selo-cidadania-e-sustentabilidade.html. Acesso em 20 Fev. 2025.

LIMA, Herlander Mata *et al.* **Impactos dos desastres naturais nos sistemas ambiental e socioeconômico:** o que faz a diferença? Disponível em: https://www.scielo.br/j/asoc/a/b8D9BKhQXYsKhR3X7Lnsxfm/?lang=pt. São Paulo, 2013. Acesso em 08 Nov. 2024.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro:** percurso histórico, perspectivas e desafios. Editora Confebras. Brasília, 2014.

NAPOLI, Eric. 76% dos brasileiros não têm habilidades digitais básicas, diz Anatel. **Portal Poder 360,** 2023. Disponível em: https://www.poder360.com.br/tecnologia/76-dos-brasileiros-nao-tem-habilidades-digitais-basicas-diz-anatel. Acesso em 22 Fev. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativas de crédito e seus impactos sociais.** Brasília, 2006. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/arquivos/horario arquivos/trab 50.pdf. cesso em: 08 Nov. 2024.

PEREIRA, Adriana Soares et al. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Santa Maria, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic Computacao Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf. Acesso em 23 Fev. 2025.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cooperativas:** Pilares de Resiliência e Reconstrução em Tempos de Adversidade. 2024. Disponível em: https://cooperativismodecredito.coop.br/2024/06/cooperativas-pilares-de-resiliencia-e-reconstrucao-em-tempos-de-adversidade. Acesso em 08 Nov. 2024.

REVISTA MUNDO COOP. **Cooperativas se consolidam como pilares para a resiliência das comunidades.** São Paulo, 2024. Disponível em: https://mundocoop.com.br/destaque/cooperativas-se-consolidam-como-pilares-para-a-resiliencia-das-comunidades. Acesso em 08 Nov. 2024.

RIO GRANDE DO SUL. **Com sinais de recuperação após enchentes, PIB do RS registra variação de -0,3% no terceiro trimestre de 2024.** Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2025. Disponível em https://www.estado.rs.gov.br/com-sinais-de-recuperacao-apos-enchentes-pib-do-rs-registra-variacao-de-0-3-no-terceiro-trimestre-de-2024. Acesso em 22 Fev. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 57.600, de 04 de maio de 2024.** Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, 2024. Disponível em https://www.diariooficial.rs.gov.br/materia?id=997980. Acesso em 04 Nov. 2024.

SALINET, Maria Fernanda. **Reguladores monitoram impacto de tragédia climática em cooperativas de crédito no RS.** São Paulo, 2024. Disponível em: https://valor.globo.com/financas/noticia/2024/05/21/reguladores-monitoram-impacto-de-tragdia-climtica-em-cooperativas-de-crdito-no-rs.ghtml. Acesso em 08 Nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A força do cooperativismo no Rio Grande do Sul.** Portal Sebrae, 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-forca-do-cooperativismo-no-rio-grande-do-sul. Acesso em 20 Fev. 2025.

SICREDI. **Projetos ambientais. Jutos pelo Meio Ambiente. Conheça as iniciativas que cooperam com as atuais e futuras gerações.** Disponível em: https://www.sicredi.com.br/coop/integracaomtappa/juntos-pelo-meio-ambiente. Acesso em: 21 Fev. 2025.

SICREDI. **2025 Ano Internacional das Cooperativas.** Sistema de Crédito Cooperativo. Disponível em: https://www.sicredi.com.br/coop/caminhodasaguasrs/2025-ano-internacional-das-cooperativas . Acesso em 20 Fev. 2025.

SICREDI. **Sicredi é líder em operações do Pronampe Solidário no RS em 2024.** Sistema de Crédito Cooperativo, 2025. Disponível em: https://sicredipioneira.com.br/blog/sicredi-e-lider-em-operacoes-do-pronampe-solidario-no-rs-em-2024. Acesso em 20 Fev. 2025.

SISTEMA OCB. **Governo inclui cooperativas de crédito na operacionalização de Pronampe de apoio ao RS.** Brasília, 2024. Disponível em: https://somoscooperativismo.coop.br/noticias-representacao/governo-inclui-cooperativas-de-credito-na-operacionalizacao-de-pronampe-de-apoio-ao-rs. Acesso em 21 Fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Repositório de informações geográficas para suporte à decisão - Rio Grande do Sul 2024**. Porto Alegre, 2024. Disponível em: https://storymaps.arcgis.com/stories/a81d69f4bccf42989609e3fe64d8ef48. Acesso em 04 Nov. 2024.

SUCESSÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A *PERFORMANCE* DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS

Anselmo Sebastião Botelho
e José Roberto de Souza Francisco

RESUMO

Este estudo busca compreender a influência da sucessão da alta administração nas cooperativas de crédito brasileiras, com foco na obrigatoriedade imposta pela Resolução CMN nº 4.878/2020. O objetivo é verificar como a sucessão pode afetar o desempenho financeiro dessas instituições. Para isso, foi realizada uma análise quantitativa com dados de cooperativas singulares (plena, clássica e capital empréstimo) no período de 2010 a 2021, extraídos do Banco Central do Brasil (BC). A metodologia adotada envolveu a análise fatorial e a modelagem econométrica de painel dinâmico GMM para explorar as relações entre as variáveis de sucessão e o desempenho financeiro. Os resultados indicam que a sucessão na alta administração tem um impacto negativo significativo sobre o desempenho financeiro das cooperativas, em especial na rentabilidade do ativo e no retorno sobre o patrimônio líquido. A conclusão do estudo aponta que o planejamento sucessório, embora exigido por normativas recentes, não demonstrou ser eficaz em melhorar os índices financeiros, mas trouxe certa mitigação no impacto negativo quando o processo foi bem estruturado.

Palavras-chave: cooperativas de crédito; desempenho financeiro; sucessão da alta administração.

ABSTRACT

This study seeks to understand the influence of executive succession in Brazilian credit unions, focusing on the mandatory requirements imposed by Resolution CMN No. 4,878/2020. The objective is to assess how succession can affect the financial performance of these institutions. To achieve this, a quantitative analysis was conducted using data from individual cooperatives (full, classical, and loan capital) from 2010 to 2021, extracted from the Central Bank of Brazil (BACEN). The methodology involved factor analysis and dynamic panel GMM econometric modeling to explore the relationships between succession variables and financial performance. The results indicate that executive succession has a significant negative impact on the financial performance of cooperatives, particularly on

asset profitability and return on equity. The study's conclusion suggests that, although succession planning is required by recent regulations, it has not proven effective in improving financial indicators but did bring some mitigation of the negative impact when the process was well-structured.

Keywords: *credit cooperatives; financial performance; senior management succession.*

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito são eficientes para o fortalecimento da economia, a democratização do crédito e a desconcentração de renda, uma vez que são instituições sem fins lucrativos e, ao mesmo tempo, buscam melhor administração dos recursos financeiros de seus associados, gerando, assim, a expectativa de bom desempenho financeiro (Lima et al., 2014).

Meinen (2016) explica que o grande diferencial das cooperativas de crédito frente a outras instituições financeiras está nas atenções voltadas, em sua maioria, para o capital humano, deixando o capital financeiro como suporte para a construção das soluções e uso compartilhado dos associados.

Ainda sobre os diferenciais das cooperativas de crédito, estão o poder direcionado às assembleias e o direito igualitário ao voto único de cada cooperado, independentemente do montante de capital investido (Backes, Bianchi, Rathke & Gassen, 2009).

Em relação à gestão das cooperativas de crédito, em sua grande maioria, é realizada, principalmente, por seus associados, que passam por processos seletivos e assumem cargos na alta gestão, direcionando, assim, os rumos e as ações de cada cooperativa. Neste sentido, Francisco (2014) destaca a importância de se avaliar a eficiência econômica e financeira destas instituições, verificando se elas estão seguindo seus objetivos estratégicos com transparência e integridade.

De acordo com Quigley e Hambrick (2014), os executivos da alta administração possuem uma influência significativa na formação e implementação de estratégias, bem como nos resultados das organizações. Entretanto a sucessão dessas lideranças é inevitável, sendo considerado um evento corporativo que pode resultar na perda de capital humano e conhecimento específico da empresa (Berns & Klarner, 2017).

Quando se trata do modelo de gestão cooperativista, a forma como são conduzidos os processos que afetam os recursos pessoais se faz relevante, o que determina a necessidade de que sejam abordados os processos de sucessão da alta administração em entidades cooperativas de crédito exigidos pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) (Vieira & Santos, 2021).

Robotka (1947) descreve que o conflito de interesse ocorre entre cooperados, poupadores e cooperados tomadores nas cooperativas de crédito. Segundo o autor, os cooperados que possuem o perfil superavitário, ou seja, utilizam os serviços das cooperativas em busca de remuneração do seu capital por meio de investimentos, buscam taxas de juros mais elevadas.

Neste contexto, o conjunto de mecanismos de controle interno e externo utilizados pelas cooperativas de crédito está diretamente ligado ao nível de governança cooperativa instituída na gestão (Clemente, Antonelli, Scherer & Cherobim, 2014). Vale ressaltar, ainda, que esta estruturação da governança deve levar em consideração a sucessão de seus administradores, por sua tendência de afetar o desempenho das cooperativas (Vieira & Santos, 2021).

Quando se trata da sucessão e do desempenho, a própria alta administração passa a ser considerada como recurso estratégico nas instituições (Penrose, 1959), quando identificada como meio que influencia a performance (Castanias & Helfat, 2001). Para Serra e Lissoni (2006) e Medeiros Júnior, Serra e Ferreira (2012), quando a influência é positiva, a alta administração se transforma em um recurso valioso e escasso no mercado, fato que a torna mais complexa de substituir.

Nesse contexto, dada a importância do cooperativismo de crédito e diante da relevância da temática de sucessão da alta administração no contexto das cooperativas financeiras, a presente pesquisa apresenta o seguinte problema de pesquisa: Qual é a influência da sucessão da alta administração das cooperativas de crédito brasileiras sobre o desempenho destas instituições?

A importância da pesquisa, no que tange à temática tratada no estudo, que é a sucessão da alta gestão nas instituições, principalmente a sucessão do CEO, se refere ao fato de que o Conselho de Administração das cooperativas de crédito deve se atentar para o que se espera estrategicamente, uma vez que esse processo pode influenciar o desempenho da organização e, ainda, interromper temporariamente a gestão da empresa (Chen *et al.*, 2016). Nesse sentido, e no contexto do cooperativismo de crédito, pode-se inferir que a mudança proposta pela Resolução nº 4.878/2020 pode influenciar o desempenho dessas instituições.

Assim, o desenvolvimento desta pesquisa se justifica pela relevância do tema, pois a Resolução nº 5.878/2020, que se trata de resolução recente, exigida inicialmente pelo CMN no final de 2016, gera uma nova perspectiva em relação à gestão das instituições financeiras e, consequentemente, também para as cooperativas de crédito, sendo todas obrigadas a implantar uma política de sucessão nos cargos da alta administração. Igualmente importante é a elaboração desse estudo para a sociedade, dada a importância das cooperativas de crédito para o desenvolvimento de suas comunidades e seus cooperados, sendo relevante determinar possíveis fatores capazes de prejudicar, ou de auxiliar, os serviços prestados por estas instituições.

As cooperativas de crédito desempenham um papel significativo no fortalecimento da economia, na democratização do crédito e na desconcentração de renda. No entanto, a eficácia dessas instituições pode ser impactada pela gestão e governança. A

Resolução CMN nº 4.878/2020, que revogou a Resolução nº 4.538/2016, estabelece a obrigatoriedade do planejamento sucessório para as instituições financeiras, incluindo as cooperativas de crédito. Essa exigência visa garantir a continuidade da boa governança e o desempenho sustentável das cooperativas.

Este trabalho tem por objetivo analisar como o processo de sucessão da alta administração nas cooperativas de crédito impacta seu desempenho financeiro. Para isso, serão discutidos aspectos relacionados à governança cooperativa e as implicações das normativas sobre sucessão.

Este artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta Introdução. Na Seção 2, são apresentados os conceitos relacionados ao cooperativismo de crédito e o processo de sucessão da alta administração. Na Seção 3, a metodologia adotada é detalhada. A Seção 4 apresenta os resultados da pesquisa, seguidos pela análise final e as considerações finais na Seção 5.

2. METODOLOGIA

2.1 AMOSTRA ESTUDADA

A amostra é composta por cooperativas de crédito singulares (plena, clássica e capital empréstimo), por meio de dados extraídos do BC, com período de análise entre 2010 e 2021. A escolha deste período se justifica por abranger períodos anteriores e posteriores ao início da exigência de implantação da política de sucessão imposta, inicialmente, pela Resolução nº 4.538/2016 e, por continuidade, pela Resolução nº 4.878/2020, visando utilizar os resultados de desempenho anteriores e posteriores às sucessões dos membros da alta administração. Para a coleta e a análise dos dados inerentes às variáveis de sucessão e governança, foram utilizados dados obtidos junto ao BC, via sítio do governo federal (www.gov.br), por meio da Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011. Os dados relacionados ao desempenho das cooperativas foram coletados do Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF), disponibilizado no sítio do Banco Central.

2.2 ANÁLISE FATORIAL – OBTENÇÃO DE ÍNDICE DE GOVERNANÇA COOPERATIVA

No intuito de se obter uma *proxy* de governança corporativa utilizando as variáveis amostradas na pesquisa, faz-se necessária, para o cálculo do indicador de governança cooperativa, a aplicação da técnica estatística de análise fatorial. A técnica estatística de análise multivariada integra a estatística descritiva e tem como

objetivo a redução do número de variáveis correlacionadas, por meio da criação de variáveis latentes ou fatores que correspondem às combinações lineares das variáveis originais (Mingoti, 2005).

2.3 MÉTODO DOS MOMENTOS GENERALIZADOS – GMM

Para responder aos objetivos propostos neste estudo, de verificar se a implementação do processo de sucessão das cooperativas de crédito brasileiras influencia o desempenho destas instituições, identificando, assim, a capacidade de melhoria da Resolução nº 4.538/2016, faz-se necessária a utilização de modelagem econométrica de painel dinâmico GMM.

A modelagem GMM é constituída de duas abordagens possíveis: o GMM em Diferenças e o GMM Sistêmico (Greene, 2003). O GMM Sistêmico pode ser definido como um avanço em relação ao GMM em Diferenças, o que se explica por alguns aspectos atrelados à abordagem GMM em Diferenças (Roodman, 2009).

Em relação às estatísticas de ajuste inerentes ao GMM, a correta utilização desta abordagem está vinculada ao atendimento de pressuposições evidenciadas pelos testes de ajuste da modelagem GMM, que se baseiam no teste de autocorrelação de Arellano e Bond, no teste Sargan/Hansen e no teste de diferença de Hansen (Dif-Hansen).

Nesse sentido, o presente estudo faz uso do seguinte modelo GMM para estudar a forma como a sucessão pode influenciar o desempenho financeiro das cooperativas de crédito amostradas.

$$\textit{Proxy}\ \text{de DESEMPENHO}_{i,t} = \text{Defasagem}\ \textit{Proxy}\ \text{de DESEMPENHO}_{i,t-1} + \beta_1 LG_{i,t} + \beta_2 ENDV_{i,t} + \beta_3 CRISE_{i,t} + \beta_4 RPLA_{i,t} + \beta_5 REA_{i,t} + \beta_6 LNA_{i,t} + \beta_7 LNCDG_{i,t} + \beta_8 LNDICEGOV_{i,t} + \beta_9 SUC_{i,t} + c_i + \varepsilon_{i,t}$$

Em que:

$\textit{Proxy}\ \text{de DESEMPENHO}_{i,t}$: representa as *proxies* de desempenho financeiro utilizadas neste estudo;

$\text{Defasagem}\ \textit{Proxy}\ \text{de DESEMPENHO}_{i,t-1}$: representa a defasagem da variável dependente.

As variáveis independentes utilizadas no modelo proposto são:

LG: Liquidez Geral;

ENDV: Endividamento;

CRISE: Dummy Crise;

RPLA: Razão entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Total;

REA: Razão entre o total de empréstimos e o total de ativos;

LNA: Proxy de tamanho igual ao logaritmo do total de ativos;

LNCDG: Logaritmo Investimento em Capital de Giro;

INDICEGOV: Índice de Governança Corporativa;

SUC: *Proxy* de sucessão representada por cinco variáveis (SPRE, TDE, TCA, MCADE e MDECA);

C_i: Heterogeneidade não observada;

ε_{it}: Erro usual do modelo.

2.4 DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NO ESTUDO

Na Tabela 1, a seguir, são evidenciadas as variáveis utilizadas no estudo para responder ao objetivo proposto.

Tabela 1 – Resumo das Variáveis na Pesquisa

VARIÁVEIS INDEPENDENTES DE SUCESSÃO SUC				
VARIÁVEL	SIGLA	DESCRIÇÃO	LITERATURA	SINAL
Sucessão do Presidente	SPRE	Variável *dummy*: 1, se houve troca do presidente do Conselho de Administração, e 0, caso contrário	Boeker (1997), e Silva *et al.* (2020)	+
Troca de Diretores-Executivos	TDE	Variável *dummy*: 1, se houve troca na Diretoria Executiva, e 0, caso contrário	Contribuição à pesquisa	+

Troca de Conselheiros de Administração	TCA	Variável *dummy*: 1, se houve troca de conselheiros de Administração, e 0, caso contrário	Contribuição à pesquisa	+
Mudança de Conselheiro de Administração para a Diretoria Executiva	MCADE	Variável *dummy*: 1, se o diretor-executivo foi do Conselho de Administração, e 0, caso contrário	Contribuição à pesquisa	-
Mudança da Diretoria Executiva para o Conselho de Administração	MDECA	Variável *dummy*: 1, se o conselheiro de Administração foi da diretor-executivo, e 0, caso contrário	Contribuição à pesquisa	-

VARIÁVEIS DEPENDENTES DE GOVERNANÇA			
VARIÁVEL	**SIGLA**	**DESCRIÇÃO**	**LITERATURA**
Tamanho do Conselho de Administração	TAMANHO	Quantidade total de membros do Conselho de Administração	Bozec e Bozec (2007), Kreuzberg e Vicente (2017)
Dualidade	DUALI-DADE	Quando o presidente do Conselho de Administração exerce simultaneamente o cargo de diretor-executivo, presidente ou diretor coordenador	Costa, Chaddad e Azevedo (2012)
Influência do Diretor-Executivo, presidente ou coordenador	INFLUDE	Variável *dummy*: 1, se o diretor-executivo exerce cargo de liderança na Diretoria Executiva (diretor-presidente ou diretor coordenador) e, ao mesmo tempo, pertence ao Conselho de Administração (não sendo o presidente do Conselho), e 0, caso contrário	Contribuição à pesquisa
Influência do Presidente do Conselho de Administração	INFLUPRES	Variável *dummy*:1 se o presidente do Conselho de Administração exerce simultaneamente o cargo de diretor-executivo sem exercer cargo de liderança na Diretoria Executiva (não sendo diretor-presidente ou diretor coordenador), e 0, caso contrário	Contribuição à pesquisa

VARIÁVEIS DEPENDENTES DE DESEMPENHO FINANCEIRO			
VARIÁVEL	SIGLA	*PROXY*	LITERATURA
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	ROE	Sobras / PL (médio)	+
Retorno sobre o Ativo Total	ROA	Sobras / AT (médio)	-
Crescimento do Patrimônio Líquido Ajustado	CPLA	PLA Corrente / PLA Anterior	-

VARIÁVEIS CONTROLE				
VARIÁVEL	SIGLA	*PROXY*	LITERATURA	SINAL
Liquidez Geral	LG	AC + ARLP / PC + PELP	Vieira, Henriques e Neves (2018)	+
Endividamento	ENDV	PC + PELP / Ativo Total	Vieira, Henriques e Neves (2018)	-
Endividamento	CRISE	Variável Dummy, que recebe 1 em período de crise e 0, caso contrário	Cordeiro *et al.* (2018)	-
Razão entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Total	RPLA	Patrimônio Líquido / Ativo Total	Cordeiro *et al.* (2018)	+
Razão entre o total de empréstimos e o total de ativos	REA	Empréstimos / Ativo Total	Cordeiro *et al.* (2018)	+
Logaritmo Natural do Ativo Total	LNA	AC + ARLP + AP	Anbar e Alper (2011)	+
Logaritmo Investimento em Capital de Giro	LNCDG	(AC + ARPL) – (PC + PELP)	Rappaport (2001) e Francisco (2014)	+
Índice de Governança Corporativa	INDICE-GOV	-	Sheikh e Alom (2021)	+

Fonte: elaboração do autor

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Em conformidade com o BC (2021), cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas, com o intuito de prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os princípios básicos do cooperativismo, seguindo diretrizes do Portal do Cooperativismo Financeiro (2016), são conhecidos como Pioneiros de Rochdale, e estão vigentes até os dias atuais e foram estabelecidos durante o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em Manchester, na Inglaterra, em 1895.

No Brasil, o cooperativismo de crédito ganhou força maior entre a crise financeira mundial, em 2009, e o início da estabilização do Sistema Financeiro Nacional (SFN), em 2011, período em que foi registrado um aumento de seus ativos de R$ 37 bilhões para R$ 58 bilhões e crescimento de 483% nas operações de crédito, representando um crescimento na casa dos 60,3% aa (ao ano) (BC, 2021).

De acordo com Lima (2006), o Art. 192 da Constituição Federal de 1988 incluiu as cooperativas de crédito no SFN, dando-lhes a devida visibilidade e importância. Já a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2014) descreve que existem sete ramos de atividade cooperativistas no Brasil: i) cooperativas de crédito; ii) cooperativas agropecuárias; iii) cooperativas de transporte; iv) cooperativas de trabalho, produção de bens e serviços; v) cooperativas de saúde; vi) cooperativas de consumo; e vii) cooperativas de infraestrutura. Essa classificação dos ramos é necessária para que as cooperativas do Brasil se organizem internamente e cumpram suas competências legais (OCB, 2016).

As cooperativas de crédito possuem mais de 120 anos de existência no Brasil e, hoje, são regulamentadas pela Lei Complementar nº 130/2009 (Brasil, 2009), alterada pela Lei Complementar nº 196/2022 (OCB, 2022). De acordo com o Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2022), em 2021, o ramo de crédito era composto por 701 cooperativas de crédito com registro ativo junto à OCB. Essas instituições compreendiam, naquele ano, 13,9 milhões de cooperados e geravam mais de 89 mil empregos, sendo que os ativos totais das instituições superaram R$ 518 bilhões (OCB, 2022).

Neste contexto, o BC vem auxiliando e promovendo a regulamentação de soluções que buscam o fortalecimento dos pilares indispensáveis para a consolidação das cooperativas de crédito brasileiras (Santos, 2016). Visando a este fortalecimento,

o Banco Central (2021) destaca que a participação assídua dos associados nas assembleias e no dia a dia das cooperativas é fator primordial para um maior aprimoramento das cooperativas que fornecem serviços financeiros para a população brasileira.

3.2 O PROCESSO DE SUCESSÃO

Embora as mudanças organizacionais possam ser disruptivas e ter um efeito negativo sobre o desempenho de uma empresa, às vezes elas são essenciais (Gjerløv-Juel, 2019). Assim, de acordo com Sliwka (2007), as substituições, da alta administração, podem ser necessárias quando as mudanças estratégicas precisam ser impostas.

A transmissão do conhecimento durante a transição de poder é destacada como essencial por Oliveira e Bernardon (2010), que afirmam serem necessários segurança e planejamento, visando à continuação do negócio. Reforçando este pensamento, Petry e Nascimento (2009) ressaltam que o processo sucessório não pode ocorrer repentinamente, uma vez que exige planejamentos e estudos do modelo de negócio, gestão e cultura. Além disso, o momento da sucessão pode propiciar um espaço para avaliação do futuro da empresa (Oliveira & Bernardon, 2010).

Para Schepker *et al.* (2017), os CEOs que já possuem vínculos com as empresas são mais propensos a implantar menores mudanças estratégicas do que aqueles vindos de fora. Além disso, o desempenho de longo prazo tende a apresentar melhores resultados quando implantado por CEOs que vieram de dentro. Por outro lado, Berns & Klarner (2017) destacam que a escolha por CEOs internos acontece com maior frequência por apresentar menor assimetria de informação.

O baixo número de entidades que possuíam processos sucessórios foi detectado pelo BB em 2016 e, segundo Assi (2018), esse fator instigou as Resoluções do Banco Central, exigindo a implantação de políticas sucessórias nas instituições financeiras do País. Neste cenário, o BC publicou a Resolução nº 4.538/2016, que foi substituída pela Resolução nº 4.878/2020 e, seguindo a normatização do CMN, exigia a implantação de políticas de sucessão nas instituições financeiras. Esta Resolução alcançou as cooperativas de crédito (Chantal & D'Angelo, 2021).

A Resolução nº 4.878/2020 exige que as cooperativas de crédito elaborem a sua própria política de sucessão (BC, 2020). Dessa forma, é necessário divulgar quais são as diretrizes utilizadas pela cooperativa que deverão ser seguidas para o processo sucessório como, por exemplo, a escolaridade mínima do sucessor, o tempo máximo que o executivo deve ocupar o cargo e a exigência de ser residente no Brasil e de não ter processos criminais etc. (Chantal & D'Angelo, 2021).

A alta gestão das cooperativas de crédito englobadas na Resolução nº 4.878/2020, que trata da sucessão, é composta por Conselho de Administração, inclusive seu presidente e a Diretoria Executiva. Segundo a Lei Complementar nº 196, de 24 de agosto de 2022, em substituição à Lei Complementar nº 130/2009, o Conselho de Administração das cooperativas de crédito pode indicar diretores executivos de dentro do quadro de associados ou externos (sem vínculo com a cooperativa) (Brasil, 2022).

As cooperativas de crédito precisam ser cada vez mais competitivas e eficientes para sua manutenção no mercado financeiro. Para isso, uma das exigências é profissionalizar sua gestão, propiciando um ambiente mais harmonioso para o processo sucessório (Francisco, 2014). Além disso, Antonialli e Fischmann (2002) destacam a necessidade de se criar um modelo na cooperativa que evite a interferência de interesses pessoais e políticos na gestão da instituição.

3.3 O DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Desempenho é resultado obtido de processos, atividades e indivíduos que permite a investigação e a comparação com metas e padrões preestabelecidos. O desempenho financeiro é a maneira de avaliar a utilização dos ativos pela empresa e pode ser também definido como a forma de avaliação do uso dos seus ativos, por empresa ou organização (Teixeira & Amaro, 2013). O desempenho financeiro serve, ainda, para avaliar a saúde financeira de uma empresa ao longo de um determinado período, podendo também servir de base para comparar empresas similares ou setores de atividade (Teixeira & Amaro, 2013).

Ainda segundo Teixeira e Amaro (2013), o desempenho financeiro resume o impacto das decisões tomadas no âmbito da atividade ao nível da capacidade para gerar resultados e criar rentabilidade face aos investimentos realizados; à situação de tesouraria da empresa; e à sua sustentabilidade financeira ao longo do tempo. Assim, a avaliação do desempenho financeiro nas entidades com fins lucrativos é uma das perspectivas mais importantes na avaliação do seu desempenho, uma vez que sintetiza o impacto de todas as decisões de gestão na capacidade de criação de valor.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras sem fins lucrativos, diferentemente dos bancos, que visam ao lucro por excelência (Santos, Santos & Santos, 2016). No entanto, de acordo com Cordeiro, Bressan, Lamounier e Barros (2018), a continuidade de toda instituição, dentre elas as cooperativas de crédito, está atrelada a um desempenho financeiro satisfatório. Dessa forma, para que as cooperativas possam exercer sua função social, é necessário que possuam desempenho financeiro favorável (Cordeiro *et al.*, 2018).

A avaliação de desempenho visa monitorar, acompanhar, comparar e facilitar com que os objetivos sejam alcançados, além de permitir que a implementação das estratégias possa ocorrer a partir de mecanismos formais e informais (Ferreira & Otley, 2009). E, por meio dos índices obtidos nas demonstrações contábeis, é possível observar as evoluções financeiras das organizações (Silva, 2001).

Consensualmente, as cooperativas de crédito desempenham um papel importante e uma contribuição significativa para o desenvolvimento econômico e social das regiões onde estão situadas, impactando, direta e indiretamente, na redução da desigualdade social (Santos, 2016). Neste contexto, Silva, Santos, Santos e Neto (2020) explicam que a avaliação de medidas objetivas e subjetivas tende a contribuir de forma significativa com a gestão financeira das instituições, uma vez que o foco apenas nas medidas objetivas de desempenho pode não ser a melhor solução para a avaliação.

4. RESULTADOS

4.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA AMOSTRA ESTUDADA

Em todas as tabelas a seguir, que apresentam as estatísticas descritivas segregadas em relação à ocorrência de sucessão ou não, representadas pelos tipos de sucessão analisados neste estudo, verifica-se a existência de acentuados valores de CV (Coeficiente de Variação) – maiores que 30%. Este resultado se deve ao fato de a caracterização amostral ser constituída por cooperativas de crédito que apresentam portes distintos, o que corrobora para a existência de dissimilaridades amostrais entre as variáveis *proxies* de desempenho utilizadas no estudo.

Nesse contexto, uma vez que os valores médios são sensibilizados pela existência de observações discrepantes, a verificação de diferenças entre as segregações consideradas é feita, neste estudo, a partir dos valores medianos das amostras estudadas.

Tabela 2 – Estatísticas Descritivas Segregadas em Relação à SPRE antes da Winsorização

SUCESSÃO REPRESENTADA POR SPRE			
ESTATÍSTICAS	**ROE**	**ROA**	**CPLA**
Mediana	0,0788	0,0142	2,1516
Média	0,0568	0,0112	2,1385
Desvio-padrão	0,2080	0,0363	0,6005
Mínimo	-2,1730	-0,3095	-3,7551
Máximo	0,4898	0,1600	6,5597
CV	366,60%	325,01%	28,08%
Nº de observações	**526**	**526**	**526**
AUSÊNCIA DE SUCESSÃO REPRESENTADA POR SPRE			
ESTATÍSTICAS	**ROE**	**ROA**	**CPLA**
Mediana	0,0880	0,0184	2,1383
Média	0,0402	-0,0021	886,5378
Desvio-padrão	5,0784	1,3122	91352,2900
Mínimo	-478,3232	-121,0396	-48,6290
Máximo	186,6642	2,2243	9435416
CV	12629,81%	-63206,76%	10304,39%
Nº de observações	**10668**	**10668**	**10668**
TESTE DE DIFERENÇAS DE MÉDIAS DE MANN-WHITNEY			
SEGREGAÇÃO AMOSTRAL SPRE			
VARIÁVEIS	**ROE**	**ROA**	**CPLA**
Estatística Z	**2,241****	**4,449*****	**-4,027*****

Fonte: elaboração do autor (dados da pesquisa)

Nota: As significâncias dos testes são representadas por meio da seguinte simbologia: *10%; **5%; ***1%.

A segregação representada pela variável *dummy* SPRE evidencia que as cooperativas de crédito submetidas à sucessão apresentam valor mediano estatisticamente maior para as *proxies* de desempenho representadas pela CPLA, comparativamente àquelas que não apresentaram esse tipo de sucessão da alta administração. Diferentemente das *proxies* ROA e ROE, cujo valor mediano das cooperativas submetidas à sucessão da alta administração é menor que aquelas que não evidenciaram a sucessão representada por SPRE. Este resultado pode mostrar que as empresas que apresentaram sucessão tiveram aumento no patrimônio líquido e uma diminuição na geração de valor, por meio de seus recursos próprios no ano da mudança do presidente do Conselho.

Estes resultados estão compatíveis com os estudos de Kuzman, Klarić, Barčić, Vlosky, Janakieska e Grošelj (2018), An, Li, Song e Chen (2021) e Qiang e Zhongwei (2022), que descrevem que a rotatividade do presidente do Conselho

é capaz de influenciar o desempenho financeiro das empresas, uma vez que ele possui características pessoais relevantes, tais como experiência, cultura e tempo de casa, que norteiam, de maneira fundamental, os rumos das organizações (Qiang & Zhongwei, 2022).

Tabela 3 – Estatísticas Descritivas Segregadas em Relação à TDE e à TCA

SUCESSÃO REPRESENTADA	POR TDE			POR TCA		
ESTATÍSTICAS	ROE	ROA	CPLA	ROE	ROA	CPLA
Mediana	0,0872	0,0178	2,1468	0,1	0,0183	2,1601
Média	-0,02555	0,0126	5895,49	0,1727	0,0164	2,0751
Desvio-padrão	2,4176	0,0548	235811,7	3,9322	0,0455	0,6297
Mínimo	-71,3101	-0,8875	-40,06	-6,0899	-1,4804	-7,0535
Máximo	1,998	0,2295	9435416	186,6642	0,1772	7,5036
CV	-9448,13%	433,25%	3999,86%	2276,93%	276,75%	30,34%
Nº de observações	**1601**	**1601**	**1601**	**2258**	**2258**	**2258**
AUSÊNCIA DE SUCESSÃO REPRESENTADA	POR TDE			POR TCA		
ESTATÍSTICAS	ROE	ROA	CPLA	ROE	ROA	CPLA
Mediana	0,087	0,0206	2,1278	0,0975	0,0205	2,1475
Média	0,052	-0,0003	2,1204	-0,026	0,0134	10169,52
Desvio-padrão	5,264	1,3202	7,049	2,4213	0,0624	309732,6
Mínimo	-478,323	-121,0396	-48,629	-71,3101	-0,8875	-40,0581
Máximo	186,664	2,2243	687,7166	1,38	0,1606	9435416
CV	10103,58%	-470119,50%	332,44%	-9295,43%	467,36%	3045,70%
Nº de observações	**9593**	**10549**	**10684**	**928**	**928**	**928**
TESTE DE DIFERENÇAS DE MÉDIAS DE MANN-WHITNEY						
SEGREGAÇÃO AMOSTRAL	TDE			TCA		
VARIÁVEIS	ROE	ROA	CPLA	ROE	ROA	CPLA
Estatística Z	1,238	**2,013****	**-4,197*****	**-5,681*****	**-1,033**	**-10,617*****

Fonte: elaboração do autor (dados da pesquisa)

Nota: as significâncias dos testes são representadas por meio da seguinte simbologia: *10%; **5%; ***1%.

A segregação evidenciada pela variável *dummy* TDE evidencia que as cooperativas de crédito submetidas a esse tipo de sucessão da alta administração, em relação às *proxies* de desempenho ROA e CPLA, apresentam valores estatisticamente diferentes em comparação com aquelas cooperativas que não mostraram esse tipo de sucessão da alta administração.

Percebe-se que a *proxy* CPLA apresenta valores maiores estatisticamente para as empresas que realizaram sucessão na Diretoria Executiva. De forma oposta, a *proxy* ROA evidencia valores menores para a sucessão dos diretores. Esse fato permite inferir que a mudança da Diretoria pode ter relação inversa com o desempenho da

cooperativa medido pela rentabilidade dos ativos, conforme encontrado por Boyne *et al.* (2011) e Berns e Klarner (2017).

A segregação representada pela variável *dummy* TCA aponta que as cooperativas de crédito submetidas à sucessão representada por TCA apresentam valores medianos estatisticamente maiores para ambas as *proxies* de desempenho representadas por ROE e CPLA, comparativamente àquelas que não apresentaram a sucessão da alta administração evidenciada por TCA.

Estes resultados podem indicar que a mudança dos conselheiros é capaz de impactar positivamente o desempenho. A troca do Conselho pode afetar a eficiência do monitoramento dos Conselhos, principalmente se esta mudança reduzir o número de membros internos e aumentar a quantidade de membros externos (contratados). Assim, as habilidades de monitoramento do Conselho podem aumentar à medida que os conselheiros externos passam a ocupar uma proporção maior (Dah, Frye & Hurst, 2014).

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas Segregadas em Relação à MCADE e MDECA

SUCESSÃO REPRESENTADA	POR MCADE			POR MDECA		
ESTATÍSTICAS	ROE	ROA	CPLA	ROE	ROA	CPLA
Mediana	0,0815	0,0183	2,1206	0,0839	0,0179	2,1265
Média	-0,0489	0,0103	1,8935	0,0676	0,0128	1,9742
Desvio-padrão	2,8118	0,0607	1,7902	0,3277	0,0537	0,7127
Mínimo	-71,3101	-0,7739	-40,0581	-6,0899	-0,7739	-0,1475
Máximo	2,8937	0,1097	4,9675	0,7957	0,1529	9,2556
CV	-5748,49%	590,84%	94,55%	485,02%	418,81%	36,10%
Nº de observações	**654**	**654**	**654**	**707**	**707**	**707**
AUSÊNCIA DE SUCESSÃO REPRESENTADA	**POR MCADE**			**POR MDECA**		
ESTATÍSTICAS	ROE	ROA	CPLA	ROE	ROA	CPLA
Mediana	0,0878	0,0181	2,1402	0,0877	0,0181	2,1398
Média	0,0466	-0,0022	897,2933	0,0392	-0,0024	901,8131
Desvio-padrão	5,0612	1,32	91905,32	5,1216	1,3234	92.137,27
Mínimo	-478,3232	-121,0396	-48,629	-478,3232	-121,0396	-48,629
Máximo	186,6642	2,2243	9435416	186,6642	2,2243	9.435.416,00
CV	10868,95%	-60521,68%	10242,51%	13066,97%	-54758,55%	10216,89%
Nº de observações	10540	10540	10540	10487	10487	10487
TESTE DE DIFERENÇAS DE MÉDIAS DE MANN-WHITNEY						
SEGREGAÇÃO AMOSTRAL	**TDE**			**TCA**		
VARIÁVEIS	ROE	ROA	CPLA	ROE	ROA	CPLA
Estatística Z	1,238	**2,013****	**-4,197*****	**-5,681*****	**-1,033**	**-10,617*****

Fonte: elabooração do autor (dados da pesquisa)

Nota: As significâncias dos testes são representadas por meio da seguinte simbologia: *10%; **5%; ***1%.

No que se refere à partição amostral determinada pela sucessão da alta administração, representada pela *dummy* MCADE, verifica-se que os valores medianos das segregações analisadas apresentam diferenças estatisticamente significativas em relação às *proxies* de desempenho ROE e CPLA. Nas cooperativas em que o presidente do Conselho se tornou diretor-executivo, as *proxies* ROE e CPLA apresentam menores valores medianos, podendo sugerir que essa sucessão acarreta a diminuição da rentabilidade das cooperativas de crédito amostradas.

Por fim, a existência de sucessão da alta administração evidenciada pela variável *dummy* MDECA aponta existência de diferença estatisticamente significativa apenas em relação à *proxy* de desempenho CPLA. Verifica-se que as cooperativas submetidas à sucessão da alta administração, representada por MDECA, apresentam maior valor mediano de CPLA comparativamente àquelas que não foram submetidas à referida sucessão.

Este resultado pode sugerir que o monitoramento da gestão, pelo Conselho liderado por um indivíduo que já exerceu o papel de diretor-executivo, se torna mais eficaz e, consequentemente, melhora o desempenho financeiro da cooperativa. Ademais, o diretor que sai do cargo e ocupa a cadeira de presidente do Conselho provavelmente estará comprometido com as decisões anteriores tomadas (Quigley & Hambrick, 2014). Dessa forma, é menos provável que o antecessor aceite novas estratégias, estruturas, processos ou pessoas. Desta forma, espera-se que a nova gestão da cooperativa não possua diferenças significantes em relação à gestão anterior, o que pode auxiliar que a sucessão do diretor-executivo seja feita sem grandes alterações de rotinas, auxiliando, assim, em uma sucessão bem-sucedida (Quigley & Hambrick, 2014).

4.2 ÍNDICE DE GOVERNANÇA COOPERATIVA – ANÁLISE FATORIAL

A seguir, são apresentados os resultados da aplicação da técnica de análise fatorial aos dados do estudo com o intuito de explorá-los para a consecução de um INDICEGOV a partir das variáveis de governança utilizadas na pesquisa (TAMANHO, DUALIDADE, INFLUDE e INFLUPRES). A validação da técnica é evidenciada pela Tabela 7, que apresenta as estatísticas de ajuste. Na referida tabela, são apresentados os fatores obtidos. Somente o primeiro fator apresenta autovalor associado maior ou igual a 1, o que determina que a obtenção do INDICEGOV proposto seja formada a partir da combinação linear por ele evidenciada.

Tabela 5 – Formação do Índice de Governança – Análise Fatorial

ANÁLISE FATORIAL – FORMAÇÃO DE ÍNDICE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA			
FATORES	AUTOVALOR	PROPORÇÃO	PROPORÇÃO ACUMULADA
Fator 1	2,23795	0,5595	0,5595
Fator 2	0,98669	0,2467	0,8062
Fator 3	0,59602	0,1490	0,9552
Fator 4	0,17934	0,0448	1,000
VALIDAÇÃO DA ANÁLISE FATORIAL			
Teste LR			1.6e+04 ***
Estatística KMO			62,00%
LOADINGS FATOR 1			
INFLUPRES	DUALIDADE	INFLUDE	TAMANHO
0,9157	0,7384	0,8768	0,2923

Fonte: elaboração do autor (dados da pesquisa)

Nota: As significâncias estatísticas do teste LR estão representadas por meio da seguinte simbologia: *10%; **5%; ***1%

A Tabela 5 apresenta um fator relevante para aplicação da Análise Fatorial ao conjunto de variáveis. Para a criação da variável latente (INDICEGOV) utilizada no estudo, é considerado o primeiro fator, responsável pela explicação de 55,95% da variabilidade total dos dados utilizados para a sua formação, sendo, portanto, o fator de maior importância dentre os quatro fatores obtidos pela aplicação da técnica. Dentre as variáveis que integram o índice de governança proposto, verifica-se que todas apresentam correlação positiva com o índice proposto, sendo as mais relevantes INFLUPRES e INFLUDE.

4.3 MODELO GMM PROPOSTO

A seguir, são apresentados os modelos GMM estimados para responder aos objetivos propostos neste estudo. São evidenciados três modelos de desempenho que objetivam explicar a forma como a sucessão da alta administração para cooperativas de crédito afeta o desempenho financeiro destas entidades. Além disso, apresenta-se um modelo GMM com o escopo de explicar o INDICEGOV a partir das *proxies* de sucessão da alta administração utilizadas no estudo.

A validação dos modelos propostos é dada por meio dos testes estatísticos utilizados para verificar a adequabilidade do ajuste do modelo proposto. Nesse sentido, a Tabela 6 mostra que o teste de significância global de Wald aponta a rejeição da hipótese nula que assume a inviabilidade do modelo proposto para análise. Os testes de autocorrelação de Arrelano e Bond mostram a inexistência de autocorrelação de ordem 2 nos resíduos em diferença.

A validação dos instrumentos utilizados nos modelos é verificada por meio dos testes de Sargan e Hansen – quando existir divergência entre os referidos testes, faz-se necessária a escolha do teste de Hansen para validação do modelo, o que se deve à maior robustez do referido teste comparativamente ao de Sargan. Todos os modelos evidenciam a não rejeição da hipótese nula do teste de Hansen, que assume a viabilidade dos instrumentos utilizados. Por fim, a escolha entre as abordagens GMM em Diferenças e GMM Sistêmico é feita por meio do teste Dif-Hansen, que tem a não rejeição de sua hipótese nula de viabilidade da abordagem GMM Sistêmico para todos os modelos propostos neste estudo.

Tabela 6 – Modelos GMM Propostos para as *Proxies* de Desempenho ROE, ROA e CPLA

MODELOS GMM PARA AS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO UTILIZADAS NA PESQUISA						
MODELOS	**GMM – ROA**		**GMM – ROE**		**GMM – CPLA**	
VARIÁVEIS	**COEF**	**ERRO PADRÃO**	**COEF**	**ERRO PADRÃO**	**COEF**	**ERRO PADRÃO**
Defasagem V. resp	**0,3470*** **	0,1113	**0,3166***	0,1796	**0.5645****	0,2357
SPRE	-0,0022	0,0016	**-0,0190****	0,0087	0,0266	0,0468
TDE	-0,0005	0,0012	0,0029	0,0050	- 0,0201	0,0180
TCA	0,0001	0,0007	-0,0022	0,0033	**-0.0349****	0,0142
MCADE	**-0,0034****	0,0016	0,0020	0,0060	- 0,0070	0,0257
MDECA	-0,0015	0,0016	0,0057	0,0067	**-0.0661****	0,0279
INDICEGOV	0,0014	0,0018	-0,0044	0,0130	- 0,0077	0,1039
LG	-0,0001	0,0017	-0,0011	0,0036	0,0419	0,0557
ENDV	0,0139	0,0101	0,0989	0,0839	**0.5291****	0,2662
RPLA	0,0069	0,0120	-0,0340	0,0474	- 0,1210	0,4311
REA	0,0051	0,0041	**0,1113****	0,0453	- 0,1111	0,2525
LNA	**-0,0043***	0,0024	-0,0199	0,0176	**-0.0969*****	0,0350
LNCDG	**0,0047****	0,0023	0,0273	0,0184	**0.1021*****	0,0310
CRISE	**-0,0018****	0,0007	**-0,0072****	0,0032	**-0.0448*****	0,0124
CONSTANTE	-0,0117	0,0081	**-0,3055*****	0,0688	0,4298	0,4837
VALIDAÇÃO DOS MODELOS GMM PROPOSTOS						
Wald		3496,00***		4018,43***		140249,30***
AR1		-5,49***		-4,03***		-3,35***
AR2		0,93		-0,48		1,81*
Sargan		99,13***		45,70***		8,59
Hansen		61,56*		27,03		10,09
Dif-Hansen		51,25		16,1		0,59
Número de grupos		1161		1161		1161
Número de observações		10001		10001		10001
Número de instrumentos		63		39		23

Fonte: elaboração do autor (dados da pesquisa)

Notas: AR1 e AR2 – autocorrelação de primeira e segunda ordem entre os termos de erros; os testes de Sargan e Hansen verificam a exogeneidade dos instrumentos; Dif-Hansen – adequabilidade da abordagem GMM Sistêmico. As significâncias dos testes são representadas por meio da seguinte simbologia: *10%; **5%; ***1%.

A análise dos modelos de desempenho possibilita verificar a significância da variável *proxy* de desempenho defasada, o que permite confirmar a viabilidade da utilização da abordagem de painel dinâmico para tratamento dos dados que integram a presente pesquisa.

Em relação às variáveis de interesse deste estudo, as *proxies* de sucessão do alto escalão das cooperativas de crédito estudadas, verifica-se que as variáveis SPRE, TCA, MDECA e MCADE apresentam influência negativa e significativa sobre o desempenho financeiro das cooperativas de crédito que compõem a amostra do estudo. Dessa forma, pode-se inferir que a alteração do alto escalão das cooperativas de crédito influencia, de forma negativa, o desempenho. Em conformidade com o estudo de Qiang e Zhongwei (2022), os resultados desta pesquisa evidenciam que a SPRE pode afetar negativamente o desempenho das instituições. A justificativa para tal achado pode estar no fato de que o presidente desempenha um papel fundamental na conexão das organizações com ambientes externos e na garantia de que as missões organizacionais serão atingidas.

Além da sucessão da Presidência do Conselho de Administração, percebe-se que a troca dos conselheiros contribui para a deterioração do desempenho das cooperativas. Conforme evidenciado por Boeker (1997), Hillier, Linn e McColgan (2005), Henderson, Miller e Hambrick (2006), Ballinger e Marcel (2010), Boyne *et al.* (2011) e Berns e Klarner (2017), a sucessão dos altos executivos é um evento corporativo que ocasiona perda de capital humano e conhecimento específico da empresa, mudanças nas rotinas organizacionais e deterioração das relações externas, bem como a necessidade de que o substituto aprenda as funções, rotinas e responsabilidades do cargo. Diante de tal fato, caso a sucessão não seja planejada de forma eficiente, poderá prejudicar o desempenho das cooperativas.

No que tange à MCADE, percebe-se que, quando o membro do Conselho de Administração se torna diretor-executivo, o desempenho das cooperativas se apresenta menor, demonstrando, assim, uma influência negativa sobre o ROA. Este resultado demonstra que a sucessão pode prejudicar o desempenho até mesmo quando ocorre entre indivíduos que possuem conhecimento a respeito da instituição. Os resultados também indicaram que a mudança dos diretores-executivos para o Conselho da Auditoria prejudica o desempenho mensurado pelo CPLA.

Assim, apesar de ser um processo que necessita de planejamento, as sucessões do presidente e dos membros do Conselho apresentaram influência negativa sobre o desempenho das instituições no período da sua ocorrência. Ademais, percebe-se

que, mesmo que a mudança de conselheiro de Administração ocorra por membros que pertencerão à Diretoria Executiva, ou vice-versa, existe um impacto negativo sobre o desempenho. Neste sentido, o planejamento de sucessão não demonstrou ser eficiente nas cooperativas de crédito, não possuindo capacidade de mitigar o efeito negativo no desempenho, conforme sugerido por Leker e Salomo (2000).

No que se refere às variáveis de controle, verifica-se que as cooperativas de crédito de menor porte apresentam maior desempenho, o que está em conformidade com os achados de Barry e Tacneng (2014), Cordeiro *et al.* (2018) e Cordeiro (2022). Para Barry e Tacneng (2014), cooperativas menores podem cobrar taxas maiores, por conta dos benefícios do atendimento com disposição de maior pessoalidade, o que pode ocasionar maiores níveis de desempenho.

Verifica-se que as cooperativas com maior nível de empréstimo apresentam maior desempenho financeiro, em concordância com o estudo de Goddard, McKillop e Wilson (2008) e Cordeiro (2022). Os resultados desta pesquisa podem sugerir que as estratégias de diversificação não são apropriadas para as cooperativas de crédito, uma vez que podem não possuir capacidade técnica e conhecimento necessário para diversificar seu produto principal de concessão de empréstimos aos membros (Goddard, McKillop & Wilson, 2008).

Consoante ao estudo de Francisco (2014), evidencia-se que os investimentos em capital de giro possuem influência positiva no desempenho das cooperativas, uma vez que representam os investimentos necessários para o crescimento das prestações de serviços da organização.

Em relação ao endividamento, os achados foram divergentes em relação aos estudos de González (2013) e Vieira, Henriques e Neves (2018), tendo evidenciado que a variável endividamento apresentou significância positiva sobre o CPLA. Este resultado pode significar que a cooperativa adquiriu benefícios fiscais advindos do endividamento capazes de proporcionar retornos mais altos (Unda, Ahmed & Mather, 2019). Neste sentido, pode-se inferir que cooperativas com maiores endividamentos apresentaram maiores níveis de desempenho financeiro.

Por fim, com a variável macroeconômica representada pelas crises recentes ocorridas no Brasil (recessão econômica de 2015/2016 e crise sanitária da Covid-19 de 2020), verifica-se uma influência negativa e significativa sobre todas as *proxies* de desempenho financeiro. Dessa forma, percebe-se que as crises financeiras impactaram, negativamente, o retorno que as cooperativas alcançaram, com seus investimentos, e a geração de valor por meio de seus recursos próprios. Esses resultados estão de acordo com os encontrados nos estudos de Cordeiro (2022) e Cordeiro *et al.* (2018),

os quais demonstraram que as recessões econômicas são capazes de modificar a rentabilidade das cooperativas de crédito. Esses achados podem ser justificados pelo fato de que, em períodos de crise, existem menores demandas por empréstimos e maior risco de inadimplência (Bouzgarrou, Jouida & Louhichi, 2018).

5. CONCLUSÃO

Dada a importância do cooperativismo de crédito para o sistema financeiro, faz-se relevante a contribuição de pesquisas que tenham como escopo melhorar a gestão destas entidades. O presente estudo buscou evidenciar a relevância do planejamento sucessório em relação ao desempenho financeiro das cooperativas de crédito brasileiras. A importância da pesquisa torna-se ainda mais notória dada a recenticidade da legislação que trouxe a exigência de implantação da sucessão na alta administração em instituições financeiras, desde 2016, por meio da Resolução do Banco Central nº 4.538/2016.

Nesse sentido, o presente estudo permite inferir que a Resolução nº 4.538/2016 afeta o desempenho das cooperativas de crédito de forma a mitigá-lo, após a sucessão do presidente do Conselho de Administração, ou seja, o planejamento de sucessão não demonstrou ser eficiente nas entidades cooperativas de crédito, não possuindo capacidade de determinar aumento nos indicadores de desempenho financeiro destas instituições.

Uma limitação do estudo ocorre devido à impossibilidade de se verificar os efeitos posteriores da sucessão da alta administração sobre o desempenho das cooperativas de crédito amostradas.

Por fim, sugerem-se, como pesquisas futuras: i) a ampliação do lapso temporal de análise do presente estudo, oportunizando mais períodos de análise pós-sucessão, conjuntamente com a utilização de novas *proxies* de sucessão capazes de captar outros tipos de gestores relevantes para o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras; ii) a análise do impacto da sucessão da alta administração nas cooperativas de crédito, por meio de métodos diferentes, como o Sistema PEARLS e a técnica PSM (*Propensity Score Matching*); e iii) estudos abordando a sucessão da alta administração das cooperativas de crédito e a Lei Complementar nº 196/2022, que exigiu a segregação das funções de conselheiros e diretores, sejam dentro das cooperativas ou entre as singulares, centrais e confederações.

REFERÊNCIAS

An, S., Li, B., Song, D., & Chen, X. (2021). *Green credit financing versus trade credit financing in a supply chain with carbon emission limits.* ***European Journal of Operational Research***, 292(1), 125-142.

Anbar, A., & Alper, D. (2011). *Bank specific and macroeconomic determinants of commercial bank profitability: Empirical evidence from Turkey.* ***Business and Economics Research Journal***, 2(2), 139-152.

Antonialli, L. M., & Fischmann, A. A. (2002). Sucessão de dirigentes e continuidade das estratégias administrativas em uma cooperativa agropecuária. Organizações Rurais & Agroindustriais, (4), 39-51.

Anuário do Cooperativismo Brasileiro. (2022). Disponível em: https://anuario.coop.br

Assi, M. (2018). ***Compliance:*** Como implementar. Trevisan.

Backes, R. G., Bianchi, M., Rathke, V., & Gassen, V. J. K. (2009). Governança corporativa e *performance* organizacional: Descrição de estudos sobre o tema. Enfoque: Reflexão Contábil, 28(2), 59-73.

Ballinger, G. A., & Marcel, J. J. (2010). *The use of an interim CEO during succession episodes and firm performance.* ***Strategic Management Journal***, 31(3), 262-283.

Banco Central do Brasil. (2021). Relatório de Inclusão Financeira 2015, 3. www.bcb.gov.br

Banco Central do Brasil. (2016). Resolução nº 4.538, de 24 de novembro de 2016. Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Banco Central do Brasil. (2020). Resolução nº 4.878, de 23 de dezembro de 2020. Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Barry, T. A., & Tacneng, R. (2014). *The impact of governance and institutional quality on MFI outreach and financial performance in Sub-Saharan Africa.* ***World Development***, 58, 1-20.

Berns, K. V. D., & Klarner, P. (2017). *A review of the CEO succession literature and a future research program.* ***Academy of Management Perspectives***, 31(2), 83-108.

Boeker, W. (1997). *Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth.* ***Academy of Management Journal***, 40(1), 152-170.

Bouzgarrou, H., Jouida, S., & Louhichi, W. (2018). *Bank profitability during and before the financial crisis: Domestic versus foreign banks.* ***Research in International Business and Finance***, 44, 26-39.

Boyne, G. A., James, O., John, P., & Petrovsky, N. (2011). *Top management turnover and organizational performance: A test of a contingency model.* ***Public Administration Review***, 71(4), 572-581.

Bozec, Y., & Bozec, R. (2007). *Ownership concentration and corporate governance practices: substitution or expropriation effects?* ***Canadian Journal of Administrative Science***, 24(3), 182-195. https://doi.org/10.1002/cjas.23

Brasil. Lei Complementar 130, de 17 de abril de 2009. (2009). Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

Brasil. (2022). Lei Complementar nº 196, de 24 de agosto de 2022. Altera a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009 (Lei do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo), para incluir as confederações de serviço constituídas por cooperativas centrais de crédito entre as instituições integrantes do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e entre as instituições a serem autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil; e dá outras providências.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). *The managerial rents model: Theory and empirical analysis.* ***Journal of Management***, 27(6), 661-678.

Chantal, J. S., & D'Angelo, M. J. (2021). Fatores que impactam o processo de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, 8(15), 01-37. https://doi.org/10.5902/2359043243593

Chen, Y-M, Liu, H-H, Kai, Y. Y., & Chen, W-H. (2016). *CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context.* ***Journal of Business Research***, (69), 5111-5116.

Clemente, A., Antonelli, R. A., Scherer, L. M., & Cherobim, A. P. M. S. (2014). O mercado brasileiro precifica a adesão e a migração aos níveis diferenciados de governança corporativa?. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, 11(2), 140-152.

Cordeiro, F. A., Bressan, V. G. F., Lamounier, W. M., & Barros, L. A. B. de C. (2018). Recessão econômica e o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras. Congresso Sober (Vol. 56).

Cordeiro, F. A. (2022). Risco operacional: Determinantes e sua influência sobre o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras. [Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais].

Costa, D. R. de M., Chaddad, F. R., & Azevedo, P. F. D. (2012). Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. Revista de Economia e Sociologia Rural, 50, 285-300.

Dah, M. A., Frye, M. B., & Hurst, M. (2014). *Board changes and CEO turnover: The unanticipated effects of the Sarbanes – Oxley Act.* ***Journal of Banking & Finance***, 41, 97-108.

Francisco, J. R. de S. (2014). Índice de governança corporativa: Criação de valor e desempenho nas cooperativas de crédito. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais].

Gjerløv-Juel, P. (2019). *Executive turnover – Firms' subsequent performances and the moderating role of organizational characteristics.* ***European Management Journal***, 37(6), 794-805. https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2019.04.004

Goddard, J., McKillop, D., & Wilson, J. O. (2008). *The diversification and financial performance of US credit unions.* ***Journal of Banking & Finance***, 32(9), 1836-1849.

González, V. M. (2013). *Leverage and corporate performance: International evidence.* ***International Review of Economics & Finance***, 25, 169-184.

Greene, W. H. (2003). ***Econometric analysis***. Pearson Education India.

Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). *How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance.* ***Strategic Management Journal***, 27(5), 447-460. https://doi.org/10.1002/SMJ.524

Hillier, D., Linn, S. C., & McColgan, P. (2005). *Equity issuance, CEO turnover and corporate governance.* ***European Financial Management***, 11(4), 515-538.

Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2017). Influência dos mecanismos de governança corporativa nos honorários de serviços de auditoria e não auditoria. Anais do XI Congresso Anpcont.

Kuzman, M. K., Klarić, S., Barčić, A. P., Vlosky, R. P., Janakieska, M. M., & Grošelj, P. (2018). *Architect perceptions of engineered wood products: An exploratory study of selected countries in Central and Southeast Europe.* ***Construction and Building Materials***, 179, 360-370.

Leker, J., & Salomo, S. (2000). *CEO turnover and corporate performance.* ***Scandinavian Journal of Management***, 16(3), 287-303.

Lima, J. Z. D. (2006). A importância das cooperativas de crédito no mercado brasileiro. [Especialização, Universidade Federal de Santa Maria].

Lima, R. E. de. (2014). Conflitos de agência nas cooperativas de crédito brasileiras. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais].

Medeiros Júnior, R. de, Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2012). O tempo de mandato do CEO e o desempenho das organizações: Um estudo em grandes empresas brasileiras. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 10(3), 60-69.

Meinen, Ê. (2016). Cooperativismo financeiro: Virtudes e oportunidades – ensaios sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Editora Confebras.

Mingoti, S. A. (2005). Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: Uma abordagem aplicada. Editora UFMG.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. (2014). Disponível em: http://www.ocb.org.br/site/brasil cooperativo/index.asp

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. (2016). Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. (2022). Disponível em: www.ocb.org.br.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; BERNARDON, Marcos. *Sucessão empresarial: estratégias para a continuidade do negócio*. São Paulo: Atlas, 2010.

Penrose, L. S. (1959). *Self-reproducing machines.* ***Scientific American***, 200(6), 105-117.

Petry, L. I., & Nascimento, A. M. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Revista Contabilidade & Finanças, 20(49), 109-125.

Portal do Cooperativismo Financeiro. (2016). Legislação e gestão. Governança cooperativa. Disponível em: https://www.cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao .

Qiang, L., & Zhongwei, Z. (2022). *Relationship model between human resource management activities and performance based on LMBP algorithm.* ***Security and Communication Networks***, 2022, 1-11.

Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2014). *Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders.* ***Strategic Management Journal***, 36(6), 821-830.

Rappaport, A. (2001). Gerando valor para o acionista: Um guia para administradores e investidores. Atlas.

Robotka, F. (1947). *A theory of cooperation.* ***Journal of Farm Economics***, 29(1), 94-114.

Roodman, D. (2009). *How to do xtabond2: An introduction to difference and system GMM in Stata.* ***Stata Journal***, 9(1), 86-136.

Santos, A. da Silva, Santos, R. A. S. dos, & Santos, S. dos. (2016). A importâcia das cooperativas de crédito no atual cenário econômico brasileiro. RACE – Revista de Administração do Cesmac, 1(1), 15.

Santos, S. D. dos. (2016). Práticas de governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito. [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo].

Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M. B., & Campion, M. C. (2017). *CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis.* ***The Leadership Quarterly***, 28(6), 701-720.

Serra, F., & Lissoni, J. (2006). *Los pilares de la estrategia y el êxito de las organizaciones.* ***Revista de Empresa: La Fuente de Ideas del Ejecutivo***, (18), 36-48.

Sheikh, W., & Alom, K. (2021). *Corporate governance, board practices and performance of shipping firms in Bangladesh.* ***The Asian Journal of Shipping and Logistics***, 37(3), 259-267. https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2021.06.005

Silva, A., Santos, J. F. dos, Santos, R. R. dos, & Neto, A. R. (2020). Efeito dos indicadores PEARLS sobre o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras. XX USP International Conference in Accouting.

Silva, C. E. R. D. F. (2001). Administração gerencial e reforma administrativa no Brasil. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].

SLIWKA, Dirk. Managerial turnover and strategic change. Managerial and Decision Economics, v. 28, n. 4-5, p. 301-310, 2007.

Teixeira, N. M. D., & Amaro, A. G. C. (2013). Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor – um estudo de caso. Revista Universo Contábil, 9(4), 157-178.

Unda, L. A., Ahmed, K., & Mather, P. R. (2019). *Board characteristics and credit-union performance.* ***Accounting and Finance***, 59(4), 2735-2764.

Vieira, E., Henriques, A., & Neves, E. (2018). Fatores determinantes do desempenho das empresas portuguesas. XXVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.

Vieira, F. M., & Santos, V. V. B. dos. (2021). Governança corporativa: Análise das políticas de sucessão em cooperativas de crédito. ***Entrepreneurship***, 5(1), 34-47.

COOPERAÇÃO ENTRE OS SISTEMAS DE GARANTIA DE CRÉDITO E O SISTEMA COOPERATIVISTA DE CRÉDITO: CASE CREDCAXIAS

Marcelo de Lima

RESUMO

Este trabalho busca compreender como as sociedades de garantia de crédito operam e como se dá sua relação com as sociedades cooperativas e, ainda, como essa relação pode se tornar uma solução adequada para micro e pequenas empresas que enfrentam dificuldades na obtenção de crédito no mercado financeiro, principalmente em cenários econômicos instáveis, de grande concorrência, elevadas carga tributária, informalidade e infraestrutura geralmente insuficientes. Cientes de tais dificuldades, e tendo em vista a importância do acesso ao crédito competitivo, este trabalho contextualiza o surgimento das cooperativas de crédito e das sociedades de garantia de crédito como agentes na busca por condições adequadas e facilitadoras na obtenção do crédito. Criado com essa finalidade, o Programa CredCaxias, parceria entre Prefeitura de Caxias do Sul, Sicredi Pioneira, Cresol, Banco da Família, SEBRAE/RS e a RS Garanti, é um *case* que recebeu 2.304 solicitações de garantia de crédito entre 2021 e 2024, possibilitando o aporte de R$ 22,51 milhões em financiamentos para 887 empresas que tinham como principal necessidade o crédito para capital de giro. Por outro lado, outras 1.417 empresas não tiveram suas solicitações atendidas por terem sido consideradas inelegíveis para o programa. Em um momento posterior, em pesquisa realizada junto a órgãos governamentais, foi possível evidenciar que 203 empresas que não alcançaram crédito restaram baixadas ou consideradas como inaptas pela Receita Federal. Ou seja, a falta de crédito foi o fator motivador para que 8,81% dos negócios fechassem as portas, acarretando diversos problemas socioeconômicos inerentes ao encerramento de uma atividade econômica. Em contrapartida, das 887 empresas que tiveram o pleito atendido, somente 49 empresas, ou 2,13% do total, encerraram atividades ou foram consideradas inaptas, o que demonstra o sucesso do Sistema Garantidor de Crédito, representado pelo case Programa CredCaxias.

Palavras-chave: micro e pequenas empresas; cooperativas de crédito; desenvolvimento regional; garantidoras de crédito; inovação.

ABSTRACT

This paper aims to understand how credit guarantee companies and their relationship with cooperative societies work, and how this relationship can become an appropriate solution for micro and small businesses that are known to face difficulties in obtaining credit in the financial market, especially in unstable economic scenarios, with great competition, high tax burden, informality and generally insufficient infrastructure. Aware of such difficulties, and considering the importance of access to competitive credit, this paper contextualizes the emergence of credit cooperatives and credit guarantee companies as agents in the search for adequate and facilitating conditions in obtaining credit. Created for this purpose, the CredCaxias Program, a partnership between the City of Caxias do Sul, Sicredi Pioneira, Cresol, Banco da Família, SEBRAE RS and RS Garanti, is a case that received 2,304 requests for credit guarantee between 2021 and 2024, enabling the contribution of R$ 22.51 million in financing for 887 companies that had as their main need credit for working capital. On the other hand, another 1,417 companies did not have their requests met because they were considered ineligible for the program. At a later stage, in a survey conducted with government agencies, it was possible to show that 203 companies that did not receive credit were closed or considered unfit by the Federal Revenue Service. In other words, the lack of credit was the motivating factor for 8.81% of businesses to close their doors, causing several socioeconomic problems inherent to the end of an economic activity. On the other hand, of the 887 companies that had their requests met, only 49 companies, or 2.13% of the total population, closed their activities or were considered unfit, which demonstrates the success of the Credit Guarantee System, represented by the CredCaxias Program case.

Keywords: *micro and small enterprises; credit cooperatives; regional development; credit guarantors; innovation.*

1. INTRODUÇÃO

Em busca do acesso ao crédito para a manutenção da estabilidade financeira dos negócios, o modelo de sistema de garantia de crédito teve sua origem após a Segunda Guerra Mundial. Poter (1998) indica que o modelo de sistema de garantia de crédito pode ser entendido, no contexto empresarial, como concentrações geográficas de empresas com atividades correlatas ou complementares, que atuam dentro de uma mesma cadeia produtiva, valendo-se da partilha de infraestrutura do mercado de trabalho especializado e vivenciando oportunidades e ameaças comuns, com o objetivo de auferir vantagens de desempenho superiores à concorrência.

Esse modelo foi originado com os *Consorzi Garanzia Collectiva Fidi*, os chamados *Confidis*, na Itália. A estimativa é que existam aproximadamente mil consórcios desse tipo, responsáveis pelas garantias de 12% de todas as operações financeiras italianas realizadas, garantindo até 80% do crédito concedido pelos bancos (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2008).

Nos anos 2000, em face da necessidade de desenvolver novos arranjos produtivos locais e da consequente necessidade de criar fundos garantidores, o modelo de garantidora de crédito foi escolhido para ser implantado no Brasil. No decorrer dos anos, e após chamada pública realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as Sociedades de Garantia de Crédito (SGCs) começaram a ser criadas, sendo a primeira instituição desse tipo no País, mais precisamente em 2003, a Associação de Garantia de Crédito da Serra Gaúcha (GarantiSerra). Hoje, essa instituição, com sede em Caxias do Sul, continua operando sob a denominação de RS Garanti, atuando em todo o Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, o Brasil conta com 15 sociedades de garantia de crédito, com destaque para o Estado do Paraná que possui, hoje, seis garantidoras.

Em pesquisa de monitoramento dos pequenos negócios (SEBRAE, 2020), foi evidenciado que um dos principais motivos para que micro e pequenas empresas (MPEs) não tenham acesso a linhas de financiamento era a falta de garantias exigidas pelos bancos ou cooperativas de crédito (KLEIN, 2020).

Nesse sentido, as SGCs têm um papel fundamental de facilitar o acesso a crédito para micro e pequenas empresas. Além de proporcionar acesso facilitado ao crédito, por meio de cartas de garantia, as SGCs também possibilitam a redução nos custos operacionais, uma vez que o *spread* cobrado pelas Instituições Financeiras (IFs) leva em conta também a inadimplência.

Portanto, a pergunta que permeia esta pesquisa é: Qual seria a solução adequada para que micro e pequenas empresas sejam atendidas adequadamente pelo mercado financeiro? Para responder a essa pergunta, e atingir o objetivo da pesquisa, o estudo do referencial teórico servirá para compreender como as Sociedades de Garantia de Crédito podem se tornar uma solução adequada e como se daria essa relação com as sociedades cooperativas, ao abordar as principais dificuldades da obtenção e crédito às micro e pequenas empresas, o papel das SGCs e o impacto dessas no desenvolvimento regional. Será apresentado, também, o *case* CredCaxias como uma possível resposta para a pergunta desta pesquisa.

2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CRISE ALAVANCADA PELA PANDEMIA E AS DIFICULDADES NA OBTENÇÃO DE CRÉDITO

Diante dos diversos cenários negativos que assolaram a economia brasileira nos últimos anos, seria pretensão ou ingenuidade reduzir as causas dessas crises a um ou outro fator. Inegável é o fato de que esse cenário foi agravado pela pandemia global de covid-19, em que economias menos sólidas sofreram, impondo retomada mais lenta. Porém, cabe lembrar que, ao longo da década de 2010, a participação da indústria no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro encolheu 33% e mais de 800 mil empregos formais no setor deixaram de existir (AMORIM; NEDER, 2022).

Um dos fatores apontados pelos micros e pequenos empresários são as garantias exigidas pelos agentes financeiros. Em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020), por meio de entrevistas com as empresas que procuraram financiamento em Porto Alegre (RS), foi constatado que o capital de giro, apesar de permanecer como a principal necessidade das MPE, apresentou redução dos percentuais em relação a meses anteriores, pois em dezembro de 2020, 45% das empresas pesquisadas tinham como necessidade capital de giro, contra 66% em junho do mesmo ano. Outros fatores ganharam relevância na retomada das atividades como estabelecer a sua marca no mercado e oferecer produtos com algum diferencial competitivo.

Essa pesquisa também mostrou que, nos últimos três meses de 2020, o percentual de empresas em busca de orientação tinha aumentado, pois 15% das empresas buscaram consultorias para readequação e remodelagem do negócio, enquanto 26% buscaram orientação sobre uso de ferramentas digitais. Porém, apesar dessa mudança na busca do conhecimento, é na área financeira que imperam as grandes dificuldades, uma vez que 12% das empresas buscaram consultoria para adequação de custos, 11% buscaram consultorias para gestão de crise e 45% buscaram capital de giro.

Essa pesquisa apresentou, ainda, que no último bimestre de 2020 houve redução na procura por linhas de crédito. Um dos fatores que explica essa redução foi a oferta de programas de incentivo que estabeleceram linhas de crédito subsidiadas para MPEs, como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE), lançado pelo governo federal para atender pequenos negócios afetados pela crise do novo coronavírus. Devido ao menor custo e à possibilidade de ter até 100% de garantia de fundo garantidor, mesmo com recursos limitados, micro e pequenas empresas tiveram o acesso facilitado ao crédito, o que afetou positivamente o desenvolvimento e o fortalecimento de pequenos negócios.

Ou seja, nos estados brasileiros onde existem sistemas de garantidoras de crédito (associações ou sociedades de garantia de crédito), percebe-se uma redução na dificuldade das MPEs no acesso a linhas de crédito, principalmente capital de giro e investimento, pois são ofertadas de forma mais ágil, menos burocrática e com taxas mais justas aos pequenos negócios, adicionando-se, ainda, o acompanhamento da utilização desses recursos com a participação por meio do SEBRAE, via assessorias.

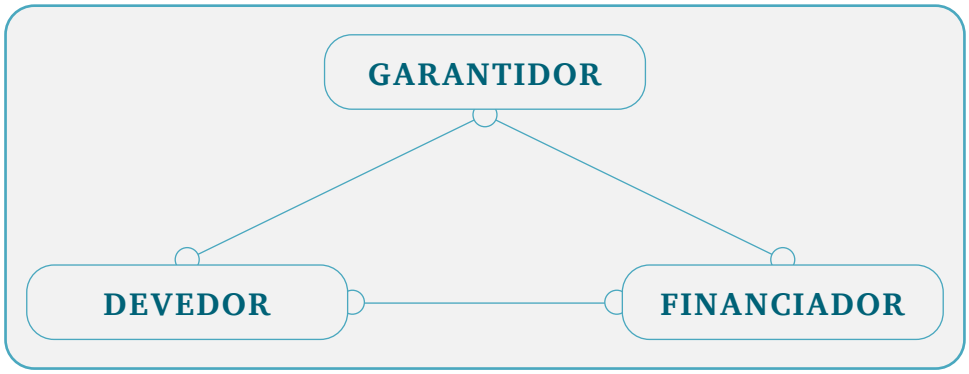
2.1 SISTEMA DE GARANTIAS DE CRÉDITO E O PAPEL DAS SOCIEDADES GARANTIDORAS DE CRÉDITO

As garantidoras de crédito vêm exercendo um papel importante no apoio dos pequenos negócios, em todos os países onde atuam. Seu objetivo principal é a promoção da competitividade e o desenvolvimento empresarial por meio do acesso ao crédito e de assessoria financeira para as empresas associadas.

Segundo o SANTOS (2013), os pequenos negócios representam a geração de mais de 90% dos empregos formais no setor privado. Apesar desse dado, MPEs deparam-se com vários entraves na tentativa de acesso ao crédito. Um desses grandes obstáculos, identificado pelo próprio SEBRAE e por entidades representativas dos bancos, conhecidas como Serviços de Proteção ao Crédito (SPCs), Cadastro Informativo de Créditos não Quitados do Setor Público Federal (Cadin) e Serviços de Assessoria S/A (SERASA), é a insuficiência de garantias satisfatórias. Ou seja: a falta de garantias reais supera a existência de restritivos e a assimetria das informações – que são as diferenças entre informações contábeis e gerenciais, comum nos pequenos negócios –, dificulta o processo de análise de crédito e aumenta o risco da operação.

Kramer (2013) propõe uma representação dessa nova relação no acesso ao crédito para micro e pequenos ilustrada pela Figura 1.

Figura 1 - Triângulo Básico dos Sistemas de Garantia



Fonte: adaptado pelo autor

No triângulo básico de Kramer (2013), *devedores* são MPEs que buscam um *financiador*, representado pelos bancos, e que, geralmente, precisam de um *garantidor* ou fiador.

As MPE's que precisariam ter acesso a um financiamento enfrentam o primeiro entrave que é o racionamento de crédito quando procuram as instituições financeiras. Porém, dessa forma, muitas vezes submetem-se à alta taxa de juros e de encargos que acabam inviabilizando seu desenvolvimento. Assim, uma alternativa viável para o acesso dos pequenos negócios às melhores linhas de crédito do sistema financeiro é a constituição de associações de pequenas empresas para a formação de um fundo garantidor para seus sócios, como forma de mútuo auxílio, de cooperação ou de associativismo.

Segundo Abreu e Zotes (2018), o primeiro sistema de garantia surgiu na França no início do século XX, quando grupos de artesãos, impulsionados pelos princípios de ajuda mútua e do cooperativismo, criaram um modelo de garantia mútua para terem condições de obter crédito e desenvolverem seus negócios. Esse modelo mutualista expandiu-se pela Europa nos meados do século XX.

Em sua maioria, esses grupos tinham como objetivo obter uma solução destinada aos pequenos negócios [produtores rurais, artesãos e comerciantes] de modo a se recuperarem do cenário econômico prejudicado pelos conflitos mundiais daquele período. A necessidade de reconstruir os setores produtivos afetados pelas guerras mundiais fez surgir, naquele período, também, programas de refinanciamento públicos e programas de garantia públicos, baseados em agências de desenvolvimento e bancos estatais. Atualmente, quase a totalidade dos países do continente europeu possui um tipo de sistema de garantia, em sua maioria ancorado no modelo mutualista, sendo a Alemanha, Espanha, França, Itália e Portugal os sistemas mais importantes e desenvolvidos no continente europeu (ABREU; ZOTES, 2018, p. 4).

No Brasil, as associações ou Sociedades de Garantia de Crédito (SGCs) são uma inovação recente no Sistema Financeiro Nacional (SFN). Segundo o SEBRAE (2013), o debate em torno de mecanismos de garantias de crédito para pequenos negócios data dos anos 1990. Em 1999, a Lei nº 9.841 criou o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas, prevendo a presença das sociedades de garantia solidárias.

Como resultado desses esforços, em 2003 nasceu, em Caxias do Sul (RS), a Associação de Garantia de Crédito da Serra Gaúcha (GarantiSerra), com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), SEBRAE Nacional, SEBRAE/RS, Prefeitura de Caxias do Sul, Câmara de Indústria, Comércio e Serviços (CIC) de Caxias do Sul e Secretária de Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais (SEDAI) do Estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente, atuante na região serrana do Estado, a experiência pioneira da GarantiSerra tornou-se a principal referência para a criação de uma rede de sociedades de garantia de crédito (SEBRAE, 2013).

A experiência exitosa da GarantiSerra, os resultados concretos de chamada pública realizada pelo SEBRAE Nacional e a participação de lideranças empresariais em fóruns internacionais contribuíram para alavancar a criação de um sistema de garantia de crédito em todo o País (SEBRAE, 2013). Atualmente, o Brasil possui 15 associações garantidoras de crédito, a saber: uma no Estado do Rio Grande do Sul; três em Santa Catarina; seis no Paraná; uma em São Paulo; duas em Minas Gerais; uma na Paraíba; e uma no Estado de Goiás. Elas estão organizadas em duas centrais: a Associação Nacional das Garantidoras de Crédito (ANGAR) e a SGC Central. O SEBRAE é parceiro das SGCs por meio da disponibilização de recursos para a formação de Fundo de Risco Local (FRL) que, juntamente aos recursos de parceiros e da própria SGC, possibilitam o apoio às pequenas empresas formalizado na concessão de garantias de crédito para os pequenos negócios. Assim, o sistema de garantidoras de crédito atua muito próximo do sistema de cooperativismo do Brasil, espelhando-se no modelo de crescimento sustentável e propósitos voltados ao desenvolvimento das comunidades nas quais estão inseridas.

Diferentemente de outros fundos de garantia, como o Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (FAMPE), o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI) e o Fundo de Garantia de Operações (FGO), entre outros, as garantidoras, além da proximidade com as MPEs, também atuam em parceria com as instituições financeiras na questão de cobrança, realizando um acompanhamento mensal de seus associados e reduzindo, assim, a inadimplência. Em consequência, também se reduz o chamado risco moral. Sendo assim, pode-se afirmar que o papel das garantidoras vai muito além de apenas um fundo garantidor.

2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO E O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Desde a fundação da primeira cooperativa de crédito pelo Padre Theodor Amstad, em 1902, em Nova Petrópolis (RS), na localidade de Linha Imperial, a Caixa de Economias e Empréstimos Amstad, que mais tarde se tornaria a atual Sicredi Pioneira, foi incansável no apoio aos cooperados seguindo o modelo de *Raiffeisen*, cujas diretrizes eram de que as cooperativas rurais fossem operadas por lideranças voluntárias da comunidade. Segundo Montovani e Vita (2021), o próprio Amstad argumentava que se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas quisessem passar, não o conseguiriam se um por um procurassem removê-la individualmente. Mas se as 20 pessoas se unissem e fizessem força ao mesmo tempo, sob a orientação de uma delas, conseguiriam solidariamente afastar a pedra e abrir caminho para todos. De lá para cá, esse modo de vida cooperativista sempre esteve associado ao desenvolvimento regional.

De acordo com Meinen e Port (2014), o Brasil ocupa lugar de destaque na América Latina, com várias cooperativas financeiras figurando entre as maiores da região, onde, entre as 30 maiores cooperativas financeiras, 17 são brasileiras (57%), representando 44% dos ativos do grupo.

No Brasil, há várias modalidades de fundos de aval consolidados, como, por exemplo, o FAMPE, administrado pelo SEBRAE; o Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade (FGPC), administrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); e o Fundo de Aval para a Geração de Emprego e Renda (FUNPROGER), administrado pelo Banco do Brasil, entre outros. Entretanto, eles não atendem toda a demanda por crédito, e alguns ainda encontram grande dificuldade para acesso (SEBRAE, 2022).

Jacques e Gonçalves (2016) observaram uma relação de causalidade entre o crédito e o desenvolvimento econômico e sua importância para as regiões, estudando os trabalhos de Rodrigues (2004), Búrigo (2010) e Magalhães e Junqueira (2007).

Rodrigues (2004) não desenvolveu um estudo científico sobre as cooperativas de crédito e o crescimento econômico, mas relatou um caso isolado: na cidade de São Roque de Minas, que teve a única agência bancária ali existente liquidada pelo Banco Central, um grupo de produtores, após pesquisar informações em cidades vizinhas, investiu na criação de cooperativa. Em julho de 1991, o Banco Central autorizava a criação da Cooperativa de Crédito Rural de São Roque de Minas, a Saromcredi que, dois meses depois de inaugurada, fechava o balanço com R$ 4,5 mil. Cinco anos à frente, eram R$ 626 mil e, em dezembro de 2011, chegou a R$ 12 milhões de capital.

Búrigo (2010) relatou o processo de constituição da rede Solicred no Estado do Amazonas, em uma região com elevada população de pescadores e aquicultores artesanais, demonstrando ser possível a organização de cooperativas de crédito em regiões com baixos níveis de conhecimento a respeito desse tipo de cooperativismo.

Magalhães e Junqueira (2007) trataram do cooperativismo de crédito na região sisaleira da Bahia, habitada por uma população de renda muito baixa, de agricultores pobres e pequenos comerciantes com difícil acesso a bancos e endividados em mercados financeiros informais, revelando uma longa trajetória de organização social e de mudança cultural por trás do sucesso econômico desses empreendimentos: nove cooperativas de crédito passaram a oferecer serviços financeiros a outras 14.

3. METODOLOGIA

Este trabalho procura explorar um problema, de modo a fornecer informações que conduzam a uma investigação mais ampla e precisa, com base em hipóteses ou intuições, caracterizando, assim, a pesquisa exploratória.

A pesquisa foi dividida em três fases, sendo a primeira uma revisão bibliográfica da literatura e a fundamentação teórica da pesquisa; a segunda, o trabalho de campo, que consistiu em visitar a proposta (em andamento) do CredCaxias, a fim de colher dados para corroborar a hipótese inicial e aprimorar futuros projetos; e, a terceira, análise dos dados coletados.

A RS Garanti, junto com a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, a Sicredi Pioneira RS e o SEBRAE Nacional, vem desenvolvendo, desde setembro de 2021 até hoje, um modelo de crédito facilitado para micro e pequenas empresas, além de proporcionar-lhes um canal de gestão, vendas e *marketing*. Por se tratar de uma iniciativa pioneira, o processo de pesquisa foi flexível e desestruturado.

3.1 A COOPERATIVA DO ESTUDO DE CASO

No Rio Grande do Sul, destaque para o papel da Sicredi Pioneira RS, a primeira instituição financeira da América Latina que, há 120 anos, trabalha para o desenvolvimento das comunidades, tendo como ideal as pessoas como centro do negócio e o desenvolvimento regional (SICREDI, 2024). A área de atuação da Sicredi Pioneira RS é composta por 21 municípios e, até agosto de 2024, contava com 264.694 associados.

A cooperativa apresentou um aumento de 254,5% no resultado operacional e de 197,3% no resultado líquido proporcionados por um total de associados que aumentou em 264,7%, gerando uma carteira de crédito cujos valores atingiram R$ 5,04 bilhões no período. O retorno para a sociedade foi de aumentos constantes e lineares. Em 2021, a cooperativa Sicredi Pioneira aderiu ao programa de recuperação econômica pós pandemia da Prefeitura de Caxias do Sul/RS, não só porque a cidade estava em sua área de atuação, mas pelo próprio propósito da cooperativa, que vai ao encontro do propósito do programa e da própria RS Garanti, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) de garantia de crédito na tentativa de construir comunidades melhores.

4. O PROJETO CREDCAXIAS

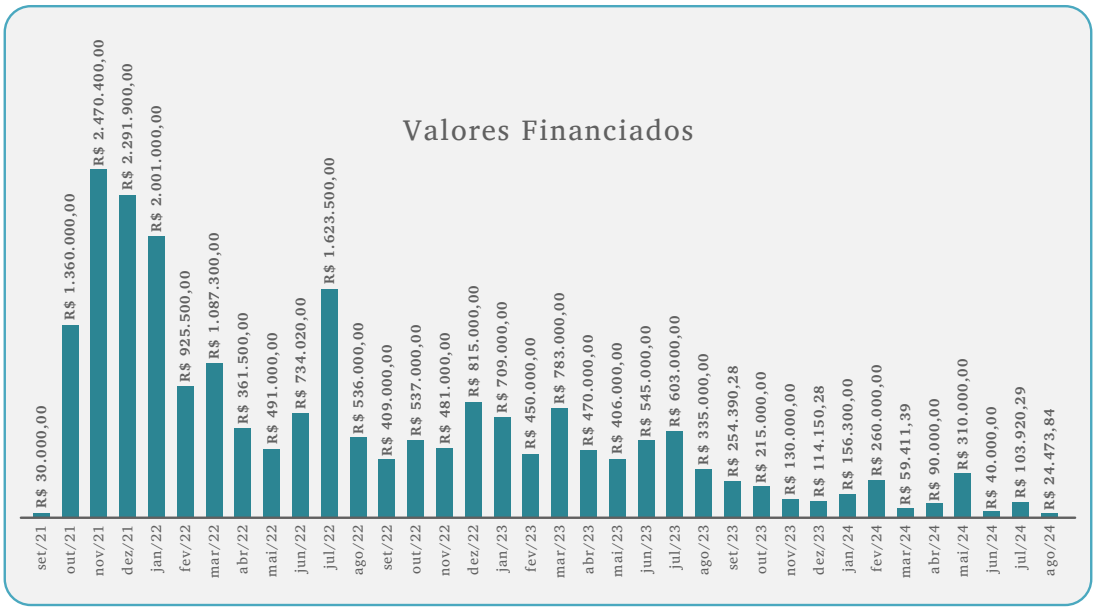
Uma proposta de solução para micro e pequenas empresas serem atendidas adequadamente pelo mercado financeiro foi implantada no município de Caxias do Sul em setembro de 2021, por meio da união de esforços entre a Prefeitura de Caxias do Sul, a Sicredi Pioneira, o SEBRAE RS e a RS Garanti para retomar empregos e recuperar a economia local, com o objetivo de facilitar acesso ao crédito, oferecer ferramentas e capacitação em gestão, vendas e *marketing*. O CredCaxias apresentava-se como uma solução para auxiliar os prestadores de serviços e MPEs a superarem as dificuldades geradas pela pandemia de covid-19.

Observando-se a quantidade de operações, mês a mês, desde o início do CredCaxias até agosto de 2024, percebe-se que o volume crescente das operações efetivadas é visível desde sua implantação (em setembro de 2021), até o mês de fevereiro de 2022, quando ocorre o lançamento do Programa Juro Zero RS, o que causa uma redução das operações naquele mês, mas já no mês seguinte a demanda volta a subir.

A oferta envolvia condições e taxas de juros pré-fixada que iniciaram em 0,98% ao mês e que, hoje, operam com 1,59% ao mês; prazo de pagamento de 36 meses, com até seis meses de carência; valores de empréstimo, de acordo com o porte de cada empresa, até R$ 200 mil; e aval do sócio e da garantidora RS Garanti. Com isso, o CredCaxias financiou um pouco mais de R$ 22,5 milhões em 887 operações, apresentando *ticket* médio de financiamentos na ordem de R$ 25.377,98, sendo essas operações de crédito firmadas com 485 microempreendedores individuais (MEIs), 280 microempresas (MEs) e 122 empresas de pequeno porte (EPPs). A principal finalidade dos recursos, apontada pelos solicitantes, foi o capital de giro.

A Figura 2 mostra os valores financiados mês a mês desde o início do CredCaxias até julho de 2024.

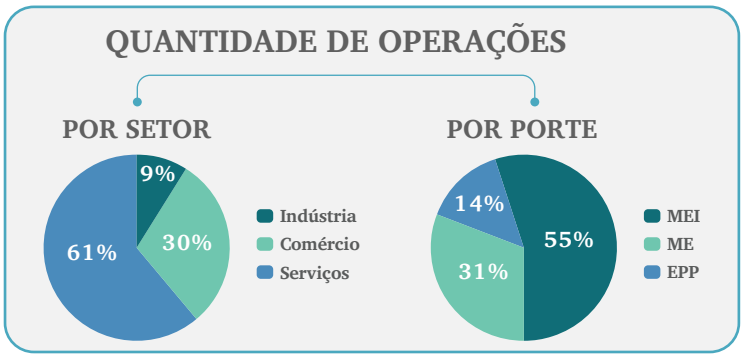
Figura 2 – Valor Total Financiado por meio do Programa CredCaxias, mensal, de setembro/2021 até agosto/2024



Fonte: RS Garanti 2024

Observa-se que os valores liberados tiveram grande alavancagem nos meses iniciais do programa, se mantiveram estáveis com leve baixa em janeiro de 2022 e, em fevereiro de 2022, operaram com forte baixa devido ao lançamento do programa Juro Zero RS. No mês seguinte, volta a aumentar a demanda do programa, com estabilidade e leves baixas entre abril e junho de 2022. A forte alta em julho de 2022 deu-se com o início da Fase II do programa e a proposição de valores limites mais elevados para micro e pequenas empresas. Na sequência do programa, com o passar do tempo a procura foi reduzindo, o que pode ser justificado pelo programa ter atendido seu objetivo, uma vez que foi criado em um momento atípico de pandemia, entre outros fatores que impossibilitaram a liberação de recursos como: falta de capacidade de pagamento e restrições.

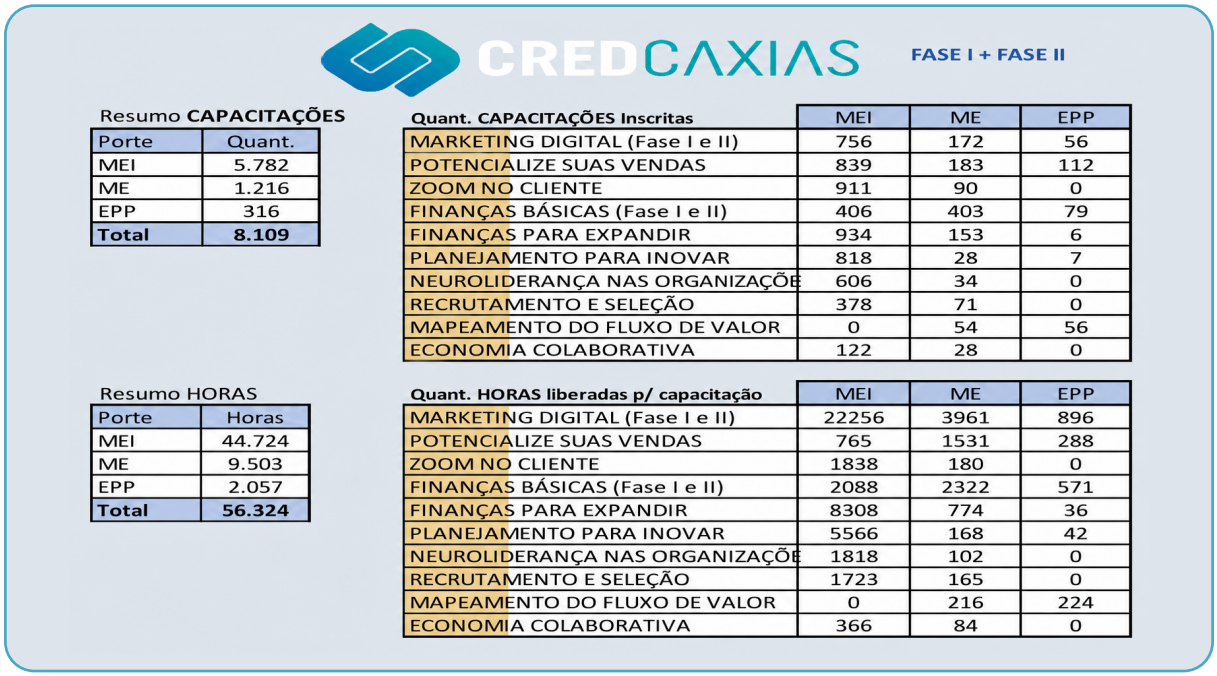
Figura 3 – Percentual por Setor e Porte até agosto/2024



Fonte: RS Garanti 2024

Observa-se que o setor que mais demandou recursos foi o de MPEs em Serviços, evidenciando o perfil das empresas mais afetadas pela pandemia e com forte apetite necessidade por crédito, devido à demanda represada. Acrescente-se, ainda, que o CredCaxias não apenas oferece liberação de crédito, mas, também, capacitação para as empresas. Na Fase 1, foram oferecidas duas capacitações *online* gratuitas e, na Fase II, mais oito, totalizando dez capacitações aos empreendedores interessados. Mesmo sem efetivação do crédito, essas ferramentas ajudam a gerenciar melhor os negócios. A Figura 4 apresenta o acompanhamento do SEBRAE por porte da empresa e por horas de capacitação.

Figura 4 - Acompanhamento das Capacitações do SEBRAE-RS



Resumo **CAPACITAÇÕES**

Porte	Quant.
MEI	5.782
ME	1.216
EPP	316
Total	**8.109**

Quant. CAPACITAÇÕES Inscritas	MEI	ME	EPP
MARKETING DIGITAL (Fase I e II)	756	172	56
POTENCIALIZE SUAS VENDAS	839	183	112
ZOOM NO CLIENTE	911	90	0
FINANÇAS BÁSICAS (Fase I e II)	406	403	79
FINANÇAS PARA EXPANDIR	934	153	6
PLANEJAMENTO PARA INOVAR	818	28	7
NEUROLIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕE	606	34	0
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	378	71	0
MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR	0	54	56
ECONOMIA COLABORATIVA	122	28	0

Resumo HORAS

Porte	Horas
MEI	44.724
ME	9.503
EPP	2.057
Total	**56.324**

Quant. HORAS liberadas p/ capacitação	MEI	ME	EPP
MARKETING DIGITAL (Fase I e II)	22256	3961	896
POTENCIALIZE SUAS VENDAS	765	1531	288
ZOOM NO CLIENTE	1838	180	0
FINANÇAS BÁSICAS (Fase I e II)	2088	2322	571
FINANÇAS PARA EXPANDIR	8308	774	36
PLANEJAMENTO PARA INOVAR	5566	168	42
NEUROLIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕE	1818	102	0
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	1723	165	0
MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR	0	216	224
ECONOMIA COLABORATIVA	366	84	0

Fonte: SEBRAE-RS 2024

Foram mais de 8.000 empresas capacitadas pelo SEBRAE (5.782 MEIs, 1.216 MEs e 316 EPPs), totalizando 56.324 horas de capacitação. Ainda pode-se verificar que o número de empresas que buscaram capacitação foi superior às que tomaram crédito. Isso aconteceu graças ao acesso concedido a todas as empresas que quiseram participar das capacitações. Esse processo pode ser considerado uma inovação, pois foi uma das mudanças agregadas à concessão de crédito oferecida ao mercado em função do cenário pandêmico existente.

Um dos pilares do programa na sua concepção era manter ou gerar novos empregos no cenário de Pandemia Covid-19. Para essa verificação, efetuou-se a medição desse índice comparativo nas pesquisas de satisfação 2022/2023, por meio da pergunta de resposta direcionada, se o recurso financeiro concedido pelo programa CredCaxias tinha permitido gerar ou manter empregos (EJROS BRASIL 2024). Os participantes da pesquisa respondem que geraram 108 empregos novos empregos

no ano de 2022 e 120 empregos novos em 2023. Já as empresas que mantiveram empregos atuais em 2022 foram 308 postos de trabalho contra 200 postos de trabalho mantidos em 2023, totalizando 736 empregos gerados ou mantidos, impactando diretamente quase três mil pessoas, se forem consideradas as famílias.

4.1 RESULTADOS

Uma constatação específica que merece atenção e que pode ser motivadora para novos projetos está relacionada ao número de empresas consideradas inaptas para a captação dos recursos do CredCaxias.

Verificou-se que das 2.304 solicitações de crédito recebidas pela RS Garanti, 1.417 (61,50%) não foram atendidas, por terem sido consideradas inaptas ou inelegíveis para alcançar os recursos do programa. Alguns dos fatores que as tornaram inelegíveis para o recebimento dos recursos foram: serem empresas com menos de 12 meses de faturamento ou estarem com domicílio fiscal fora do Caxias do Sul; a não apresentação de certidões negativas de tributos; a ocorrência de históricos no Banco Central ou nos sistemas de proteção ao crédito; e, é claro, a falta de capacidade de pagamento.

Verificou-se, também, que dessas 1.417 empresas, 203 empresas, ou seja, 8,81% do total, foram baixadas ou consideradas como inaptas pela Receita Federal. Dessas, 11 empresas foram classificadas como EPPs, 38 como MEs e 154 empresas eram MEIs. Pode-se intuir que as pessoas jurídicas classificadas como inaptas pela Receita Federal podem ter sido por falta de declaração de informações. Acredita-se que, no caso das MEIs, as causas podem ter sido por falta de conhecimento sobre as regras do programa ou de orientação adequada, o que motivou a falta de ações e tomada de providências para extinção voluntária do CNPJ, tema passível de análise em trabalhos futuros.

Outra análise realizada nas 203 empresas baixadas ou consideradas como inaptas pela Receita Federal mostrou que 80 dessas empresas não apresentaram certidões negativas de tributos (39,4%); 30 tinham algum registro no Banco Central (14,8%); 24 nos sistemas de proteção ao crédito (11,8%); e 57 não comprovaram capacidade de pagamento (13,3%). Nessa amostra aparece um dado novo: 12 empresas não tinham 12 meses de faturamento, e todas eram MEIs, condição necessária para acessar o programa. Acredita-se que essas 12 empresas tenham tido sua existência “forçada” pela extinção de postos de emprego, tema também para outro trabalho futuro.

Por outro lado, em um segundo momento após revisão de pendências e regularização, 113 dessas 1.417 empresas foram contempladas (4,9%) com recursos. Após análise, 78 delas não tinham certidões negativas de tributos (69% das 113 empresas); 22 tinham algum registro no Banco Central (19,5%); 20 tinham registro nos sistemas de proteção ao crédito (17,7%); e apenas 14 não comprovaram capacidade de pagamento (12,4%). Outros fatores figuraram, porém com menor relevância (menos de 10% dos casos). Cabe destacar que esses itens foram regularizados previamente à tomada dos recursos.

5. CONCLUSÃO

O modelo de sistema de garantia de crédito teve sua origem na busca pelo acesso ao crédito para manutenção da estabilidade financeira dos negócios, principalmente nos momentos de crise. Os pequenos negócios, embora representem a geração de mais de 90% dos empregos formais no setor privado, deparam-se com vários entraves na tentativa de acesso ao crédito, sendo que um dos grandes obstáculos é a insuficiência de garantias satisfatórias. A falta de garantias reais e a assimetria das informações dificultam o processo de análise de crédito e aumentam o risco da operação. Empresas (micro e pequenas) entrevistadas apontam que a falta de garantias ou avalistas é o principal obstáculo para a obtenção de financiamento.

As associações ou Sociedades de Garantia de Crédito (SGCs), inovação recente para o Sistema Financeiro Nacional, exercem um papel importante como agentes facilitadoras de acesso ao crédito, dada sua proximidade com micro e pequenas empresas, reduzindo a assimetria das informações dos pequenos negócios junto ao SFN, obtendo melhores condições, prazos mais longos e proporcionando o maior dos legados, o conhecimento, isto é, um crédito assistido para micro e pequenas empresas inteiramente gratuito em parceria com o SEBRAE.

Este trabalho, pelos resultados apresentados no *case* CredCaxias, obteve sucesso ao demonstrar como as SGCs podem se tornar uma solução para que micro e pequenas empresas sejam atendidas adequadamente pelo mercado financeiro e como se dá a relação com as sociedades cooperativas.

Os trabalhos de Rodrigues (2004), Magalhães e Junqueira (2007), Búrigo (2010) e os resultados da SICREDI Pioneira RS (2024) apontam que há uma relação direta entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico das comunidades, oriundo das práticas promovidas por cooperativas regionais, embora haja dificuldade em se encontrar trabalhos que avaliem esse impacto específico.

Os resultados obtidos pelo CredCaxias, na ordem de R$ 22,5 milhões em financiamentos em 887 operações de crédito firmadas, associados a pouco mais de 56 mil horas de capacitação , fruto do trabalho executado pelo SEBRAE, e a abertura ou manutenção de 736 vagas de emprego, evidenciam a importância do desenvolvimento de políticas públicas para melhorar o acesso e reduzir o custo do crédito para os pequenos negócios, passando pelo apoio ao crescimento das cooperativas de crédito e das Sociedades Garantidoras de Crédito.Outra consideração importante sobre a relevância deste trabalho reside no fato de que esse modelo, implantado no município de Caxias do Sul, está se tornando uma referência para outros municípios do Estado do Rio Grande do Sul, a saber: Camaquã, Dois Irmãos, Estância Velha, Feliz, Gravataí, Imbé, Ivoti, Nova Santa Rita, Novo Hamburgo, Panambi, Picada Café, Portão, Santa Maria, Sapiranga e São Leopoldo, com programas de mesmo molde já implantados. Também serviu de modelo para outros estados como Goiás, Paraíba, Minas Gerais e São Paulo.

REFERÊNCIAS

ABREU, W.; ZOTES, L. Sociedades de garantia de crédito: estudo comparativo dos modelos de Brasil, Chile, Espanha e Portugal. *In*: Anais do Congresso Internacional de Administração, 2018, Sucre (Bolívia). Sucre, 13 a 17 ago. 2018.

AMORIM, D.; NEDER, V. Produção da indústria encolhe 20% em 10 anos e enfraquece a economia. UOL, 2022. Disponível em: http://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2022/01/10/producao-da-industria-encolhe-20-em-10-anos-e-enfraquece-a-economia.htm. Acesso em 30 Jan. 2022.

COOPERATIVA SICREDI PIONEIRA-RS. Ciclo do Cooperativismo. Disponível em: https://www.sicredipioneira.com.br/cooperativismo#principios. Acesso em 3 Abr. 2022.

COOPERATIVA SICREDI PIONEIRA-RS. CredCaxias: Novos caminhos para empresas mais fortes. Disponível em: https://www.sicredipioneira.com.br/credcaxias . Acesso em 1 Mai. 2022.

COOPERATIVA SICREDI PIONEIRA-RS. A Pioneira. Disponível em: https://sicredipioneira.com.br/quem-somos#historia-e-diretrizes . Acesso em 1 Set. 2024.

COOPERATIVA SICREDI PIONEIRA-RS. Números da Cooperativa. Disponível em: https://www.sicredipioneira.com.br/pioneira#numeros-da-cooperativa. Acesso em 1 Set. 2024.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Experiências internacionais provam eficácia de SGC. Belo Horizonte - Minas Gerais, 1 de agosto de 2008. Disponível em: https://sisindi.indi.mg.gov.br/sistema_integrado/cake_1.1.15.5144/index.php/pqi/pqi_noticias/view_externa/20409. Acesso em 22 Jan. 2021.

EJROS BRASIL Call Center: Pesquisas de Satisfação de Clientes CredCaxias, Caxias do Sul/RS, anos de 2022 / 2023. RS Garanti.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. de O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art8. Acesso em 27 Fev. 2022.

KLEIN, Jefferson. Crédito está mais difícil durante a pandemia. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 25 de maio de 2020. Disponível em: https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/economia/2020/05/740286-credito-esta-mais-dificil-durante-a-pandemia.html. Acesso em 22 Jan. 2021.

KRAMER, Dirk. "Credit Guarantee Schemes for Small Businesses: between Euphoria and Scepticism: Concepts and Experiences with Institutional Structures in Europe and Latin America – with Case Illustrations from Germany and Brazil." Berlin: FUB, 2013. A ser publicada logo no *website* da Freie Universitaet Berlin: http://www.diss.fu-berlin.de/diss/content/below/index.xml

MEINEN, E.; PORT, M. Cooperativismo Financeiro: Percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confebras, 2014.

MONTOVANI, Marcos; VITA, Valquíria. Do pioneirismo ao século XXI: a história da primeira instituição financeira cooperativa da América Latina. Caxias do Sul: Gráfica São Miguel, 2021.

POTER, Michael. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOS, Carlos A. Desafios da Educação Empreendedora. *In*: SANTOS, Carlos A. (coord.). Pequenos Negócios Desafios e Perspectivas. v. 5. Brasília: SEBRAE, 2013, p. 233-248.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. O que são sociedades garantidoras de crédito. Disponível em: https://www.SEBRAE.com.br/sites/PortalSEBRAE/artigos/o-que-sao-sociedades-garantidoras-de-credito,37af438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em 13 Fev. 2022.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Pesquisa Monitoramento dos Pequenos Negócios na Crise - SEBRAE. 2020 Disponível em: www.SEBRAErs.com.br. Acesso em 19 Jan. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SGC tem histórico de conquistas e resultados no Brasil. Disponível em: https://respostas.SEBRAE.com.br/sgc-tem-historico-de-conquistas-e-resultados-no-brasil/. Acesso em 20 Fev. 2022.

COLLABCOOP:
CONHECIMENTO CIENTÍFICO QUE COOPERA PARA TRANSFORMAR

Inspirado no quinto princípio do cooperativismo — **Educação, Formação e Informação** —, o CollabCoop nasceu com o propósito de incentivar a **pesquisa, a produção científica e a geração de conhecimento** sobre o cooperativismo financeiro brasileiro. A iniciativa aproxima pesquisadores, estudantes, professores e profissionais do setor, estimulando a produção, a disseminação e o intercâmbio de estudos, evidências e reflexões capazes de ampliar a compreensão sobre os desafios e as oportunidades do cooperativismo financeiro e contribuir para seu desenvolvimento, fortalecimento e inovação.

Promovido pela **Confebras**, o concurso reuniu diferentes perspectivas em torno de uma agenda de pesquisa comprometida com o avanço do cooperativismo financeiro. Dos 90 resumos inscritos, 24 avançaram para a segunda etapa e 12 artigos foram selecionados como vencedores, distribuídos em quatro eixos temáticos: **intercooperação e participação democrática; cenários globais; governança e gestão; e sustentabilidade, inovação e protagonismo.**

Os temas estão alinhados às diretrizes da **Organização das Nações Unidas (ONU)** para a celebração do **Ano Internacional das Cooperativas de 2025**, sob o lema **"Cooperativas constroem um mundo melhor"**. Nesse contexto, a obra evidencia a contribuição das cooperativas para um modelo de desenvolvimento mais sustentável, inclusivo, plural e colaborativo.

Mais do que uma coletânea científica, o CollabCoop representa um legado de **conhecimento, intercooperação e formação**, reafirmando a importância da pesquisa e do compartilhamento de saberes para transformar conhecimento em ação.

ISBN: 978-65-88748-35-0
CBL
9 786588 748350

OOP - COLLAB OP - COLLABCOOP