

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS E
ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E PLURAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS E
ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS E PLURAIS**

ALINE CRISTINA DA CRUZ

**INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO
PELA PERSPECTIVA DOS COOPERADOS**

**CURITIBA
2025**

ALINE CRISTINA DA CRUZ

**INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO
PELA PERSPECTIVA DOS COOPERADOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas: Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira

**CURITIBA
2025**

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

C957i
2025
Cruz, Aline Cristina da
Indicadores de desempenho social em cooperativas de crédito pela
perspectiva dos cooperados / Aline Cristina da Cruz ; orientador: Vilmar
Rodrigues Moreira. – 2025
81 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2025.
Bibliografia: f.72-81

1. Cooperativas de crédito - Administração. 2. Desempenho. 3.
Indicadores sociais. 4. Cooperativismo. I. Moreira, Vilmar Rodrigues.
II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação
em Gestão de Cooperativas. III. Título

CDD. 20. ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO PELA PERSPECTIVA DOS COOPERADOS

Por

Aline Cristina da Cruz

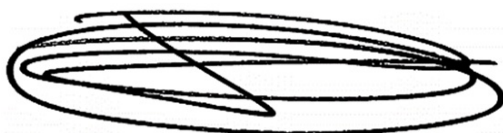
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Alex Antonio Ferraresi

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e
Organizações Complexas e Plurais

Vilmar Rodrigues Moreira

Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Orientador



Prof. Dr. Leonardo Rafael de Souza
Examinador



Prof. Dr. Deivid Forgiarini
Examinador

AGRADECIMENTO

A Deus e a Nossa Senhora, minha fonte de força e sabedoria, agradeço a luz em meu caminho e pelas bênçãos concedidas ao longo desta jornada.

Ao meu filho, Francisco Heitor Valério, minha maior inspiração, obrigada por sua paciência, por compreender minhas ausências pois sei o quanto foi difícil esse período. Mas quero que saiba que é por você sigo sempre em frente; a minha vida não teria sentido se não fosse você.

Aos meus pais, Francisco e Loraine, que nunca mediram esforços para me proporcionar as melhores condições para estudar e que são minha base, meus exemplos de valores e princípios, vocês sempre estiveram ao meu lado quando eu mais precisei.

Aos meus irmãos, Giovane e Anderson, por sempre estarem ao meu lado, me apoiando nos momentos mais difíceis e compartilhando comigo cada conquista.

Ao meu esposo Paulo André agradeço a parceria ao longo desta caminhada e por compreender os momentos em que precisei me dedicar intensamente a este projeto.

Ao meu professor e orientador, Vilmar, sou imensamente grata pela oportunidade de aprender e crescer sob sua orientação. Seus ensinamentos foram fundamentais para minha evolução acadêmica e profissional. Mais do que um orientador, você foi um guia nessa caminhada.

À minha cooperativa, Sicredi DEXIS, e em especial a Rogério Machado, Edson Rocha e Gisele Fornazero, agradeço o apoio e pelas oportunidades de crescimento que me foram proporcionadas ao longo da minha trajetória profissional. O ambiente colaborativo e os desafios enfrentados contribuíram significativamente para o meu desenvolvimento pessoal e acadêmico.

Aos meus amigos Júlia e Lucas, que estiveram ao meu lado durante toda essa jornada, incentivando-me e me apoiando nos momentos mais desafiadores.

A todos os meus amigos e colegas que estiveram comigo e vibraram com cada conquista e que de alguma forma, contribuíram para essa realização, meu mais sincero e profundo agradecimento.

"A coragem não é a ausência do medo; é a persistência apesar do medo."
Nelson Mandela

"O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos."
Eleanor Roosevelt

RESUMO

Este estudo teve como objetivo validar indicadores de desempenho social das cooperativas de crédito em relação ao cooperados e analisar as dimensões desse desempenho. O desempenho social refere-se ao atendimento de expectativas e resultados (além de financeiros) que a cooperativa entrega aos cooperados e comunidade. Isso inclui ações voltadas para promover o desenvolvimento pleno dos cooperados, não apenas aspecto econômico. Inclui, dentre outros, o acesso justo a serviços financeiros, oportunidades de educação e inclusão financeira. As cooperativas possuem uma dupla natureza: a de empreendimento econômico e a de associação de indivíduos com interesses comuns. Essa característica demanda um equilíbrio entre o desempenho econômico e o social. Inicialmente foi realizada uma revisão sistemática de artigos acadêmicos alinhados ao tema do estudo. Na sequência a pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos de maneira descritiva. Adotou-se a triangulação de dados como estratégia metodológica, com três principais fontes de análise: revisão de literatura, análise documental de estatutos sociais de cooperativas de crédito e survey com cooperados. Para a fundamentação teórica foi realizada uma revisão sistemática utilizando as bases *Web of Science*, que dos 1.556 artigos, foram rejeitados 1.183, extraídos 20 e na leitura final aceitos 6; e a *Scopus*, que dos 567 artigos, foram rejeitados 554, extraídos 13 e aceitos 6, chegando ao final uma seleção de 12 artigos para o portfolio bibliográfico. Foram identificados 22 indicadores de desempenho social que foram validados com os cooperados. Por meio de uma análise fatorial exploratória de 185 respostas válidas da survey foi possível identificar uma estrutura de correlações com 5 fatores, considerados como as dimensões do desempenho social: princípios cooperativistas, inclusão social e engajamento comunitário, inclusão financeira, relacionamento e grau de inatividade. Dentre os principais resultados e implicações práticas, é possível citar a necessidade da implementação de estruturas e mudanças culturais para que os indicadores das ações das cooperativas para com seus cooperados possam ter a mesma importância que o acompanhamento dos indicadores econômico-financeiros. A aproximação do cooperado e o sentimento de pertencimento constituem maneiras efetivas de fidelização, que minimizam os impactos diante da concorrência e tornam as cooperativas mais sólidas e sustentáveis. Verifica-se também a necessidade de fomentar a educação cooperativista para que cooperados e gestores tenham consciência dos objetivos e resultados sociais necessários para o fortalecimento da identidade e sustentabilidade das cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativas de crédito. Desempenho cooperativo. Indicadores de desempenho social.

ABSTRACT

This study aimed to validate social performance indicators of credit unions in relation to their members and to analyze the dimensions of this performance. Social performance refers to the fulfillment of expectations and results (in addition to financial ones) that the cooperative delivers to its members and the community. This includes actions aimed at promoting the full development of its members, not just economic development. It includes, among others, fair access to financial services, educational opportunities, and financial inclusion. Cooperatives have a dual nature: that of an economic enterprise and that of an association of individuals with common interests. This characteristic requires a balance between economic and social performance. Initially, a systematic review of academic articles aligned with the theme of the study was carried out. The research was then conducted using a mixed approach, combining qualitative and quantitative methods in a descriptive manner. Data triangulation was adopted as a methodological strategy, with three main sources of analysis: literature review, documentary analysis of credit union bylaws, and survey with members. For the theoretical basis, a systematic review was carried out using the Web of Science databases, of which 1,183 of the 1,556 articles were rejected, 20 were extracted and 6 were accepted in the final reading; and Scopus, of which 554 of the 567 articles were rejected, 13 were extracted and 6 were accepted, resulting in a selection of 12 articles for the bibliographic portfolio. Twenty-two social performance indicators were identified and validated with the cooperative members. Through an exploratory factor analysis of 185 valid survey responses, it was possible to identify a structure of correlations with five factors, considered as the dimensions of social performance: cooperative principles, social inclusion and community engagement, financial inclusion, relationship and degree of inactivity. Among the main results and practical implications, it is possible to mention the need to implement structures and cultural changes so that the indicators of the actions of the cooperatives towards their members can have the same importance as the monitoring of the economic and financial indicators. Bringing members closer together and fostering a sense of belonging are effective ways to build loyalty, which minimize the impacts of competition and make cooperatives more solid and sustainable. There is also a need to promote cooperative education so that members and managers are aware of the social objectives and results needed to strengthen the identity and sustainability of cooperatives.

Keywords: Credit unions. Cooperative performance. Social performance indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura básica de governança	29
Figura 2: Dimensões de indicadores sociais	35
Figura 3: Etapas da pesquisa	46
Figura 4: Survey destinada aos cooperados	50

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1: Princípios cooperativistas e suas evoluções	20
Tabela 2: Princípios Cooperativistas.....	21
Tabela 3: Principais órgãos representativos do cooperativismo	23
Tabela 4: Diferença entre um banco e uma cooperativaoperativistas.....	27
Tabela 5: Características de indicadores de desempenho	31
Tabela 6 Indicadores de desempenho socioeconômico.....	32
Tabela 7: Indicadores de desempenho social	33
Tabela 8: Indicadores de desempenho social no Ramo saúde	33
Tabela 9: Indicadores Sociais.....	34
Tabela 10: Indicadores de desempenho social	34
Tabela 11: Categorias de análise de desempenho social.....	43
Tabela 12 Estatutos Sociais analisados	47
Tabela 13: Afirmacoes levantadas a partir dos indicadores identificados para o questionário da survey	49
Tabela 14: Indicadores a serem validados.....	52
Tabela 15: Indicadores de desempenho social pelos especialistas.....	53
Tabela 16: citação dos códigos.....	54
Tabela 17: Indicadores a serem validados.....	55
Tabela 18: Indicadores de desempenho social finais	58
Tabela 19: características dos respondentes.....	59
Tabela 20: Variância total explicada pelos fatores.....	60
Tabela 21: Comunalidades	61
Tabela 22: Cargas fatoriais.....	61
Tabela 23: Percepções de homens e mulheres cooperados	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
BCB	Banco Central do Brasil
CCS	Centro de cooperativas Sicoob
OCA	Organização das cooperativas das Américas
OCB	Organização das cooperativas Brasileiras
OCE	Organização das cooperativas Estaduais
PR	Paraná
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SFN	Sistema Financeiro Nacional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Objetivos da pesquisa	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	16
1.3.1	Justificativa teórica	16
1.3.2	Justificativa prática	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	Cooperativismo	19
2.2	Cooperativismo no Brasil	22
2.3	Dupla Natureza.....	24
2.4	Cooperativas de crédito	25
2.5	Desempenho em cooperativas de crédito	28
2.6	Desempenho social em cooperativas de crédito	29
2.7	Indicadores de desempenho	30
2.8	Indicadores de desempenho social	31
2.8.1	Relacionamento	36
2.8.2	Inclusão financeira	37
2.8.3	Princípios cooperativistas	37
2.8.4	Benefícios aos cooperados	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	Delineamento da pesquisa	40
3.2	Caracterização Da Pesquisa	41
3.2.1	O Ambiente	41
3.3	Categorias de análise.....	43
3.4	Coleta de dados.....	45
3.4.1	Os métodos e ferramentas de análise dos dados coletados	45
3.5	Etapas da pesquisa	46
3.5.1	Primeira etapa: Levantamento de indicadores de desempenho social com base na literatura e especialistas.....	46
3.5.2	Segunda etapa: Análise documental dos estatutos das cooperativas singulares. .	47
3.5.3	Terceira etapa: Análise fatorial exploratória sobre a <i>survey</i>	48
4	RESULTADOS.....	52
4.1	Resultado da análise de indicadores levantados na revisão de literatura e por especialistas	52
4.2	Análise de conteúdo dos Estatutos Sociais	54

4.3	Indicadores sugeridos pela revisão de literatura, especialistas e análise documental.....	55
4.4	Resultados da Survey com cooperados das Cooperativas de Crédito.....	58
5	<i>Discussão</i>	65
5.1.1	Discussões da análise de indicadores levantados por especialistas.....	65
5.1.2	Discussões da análise de conteúdo dos estatutos	66
5.1.3	Discussões da análise da survey.....	68
6	<i>Implicações Gerenciais</i>	71
7	<i>Conclusão</i>	72
7.1	Limitações e sugestões para pesquisas futuras	73
	REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

Os múltiplos papéis e objetivos das cooperativas são refletidos no conceito da dupla natureza, capturado pelo Statement on the Co-operative Identity (International Cooperative Alliance [ICA], 1995). Esse conceito implica que as cooperativas na prática encapsulam duas entidades: uma associação de pessoas com interesses comuns e um empreendimento econômico. Assim, as cooperativas têm que buscar o alinhamento de interesses econômicos, sociais e políticos dos seus diversos stakeholders. Nesse ambiente, verifica-se uma dificuldade em se estabelecer frameworks teóricos que reflitam a complexidade das relações (Novkovic et al., 2022), sobretudo no que se refere à verificação do atingimento ou não dos resultados relacionados aos diversos objetivos.

Um dos principais objetivos das organizações cooperativas é promover o crescimento econômico e social de seus membros e, consequentemente, ajudar a impulsionar a economia e o desenvolvimento das comunidades locais (Lauermann et al., 2020). Isso implica na necessidade de equilíbrio entre o desempenho econômico-financeiro e o social.

Segundo Martínez-Campillo e Fernandez-Santos (2016), durante as últimas décadas as mudanças globais afetaram profundamente as instituições financeiras, inclusive as cooperativas. Isso levou a uma priorização do desempenho econômico-financeiro como forma de responder às demandas de ambientes cada vez mais competitivos. O desempenho econômico-financeiro pode ser avaliado por meio de informações de diversos demonstrativos financeiros e contábeis, o que possibilita identificar a sua evolução além de projetar resultados futuros (Gulak et al., 2024). É possível verificar que para a análise desse desempenho, relacionado à característica de empreendimento com objetivos econômicos e de sustentabilidade definidos, existem sistemas consolidados de indicadores adaptados a cooperativas (Lauermann et al., 2020).

O desempenho social é definido por Giacomini et al. (2017) como a habilidade de uma organização em atingir objetivos sociais, tais como a melhoria do bem-estar de seus membros e da comunidade, a promoção de justiça social e a sustentabilidade ambiental, ao mesmo tempo em que se mantém economicamente viável. Segundo Kyazze et al. (2017) as organizações devem envolver-se em mais do que apenas um papel econômico na sociedade. Elas devem não apenas assumir a responsabilidade pelas suas ações econômicas, mas também aceitar uma responsabilidade ética mais ampla pelos impactos que tem sobre a sociedade. No contexto do cooperativismo, a essência reside no empreendimento econômico, associação de indivíduos com interesses em comum, identidade e valores que são baseados na solidariedade, democracia,

igualdade, equidade, honestidade, transparência, responsabilidade social e preservação ambiental. Assim, diferentemente das organizações baseadas em sociedades de capital, as cooperativas têm na sua missão uma ênfase importante no desempenho social, embora esse desempenho não seja frequentemente medido, acompanhado e tampouco bem-conceituado (Gulak et al., 2024).

Uma abordagem relevante para o desempenho social está relacionada ao crescimento econômico e geração de bem-estar dos cooperados devido ao seu relacionamento com a cooperativa, considerando-se suas expectativas e necessidades. No ramo crédito, por exemplo, pode-se citar o custo diferenciado da intermediação financeira, o acesso ao crédito, a participação nos resultados, o relacionamento diferenciado com gerentes e funcionários das cooperativas, entre outros.

Mas é importante questionar até que ponto os cooperados efetivamente diferenciam os serviços e benefícios ofertados pelas cooperativas com relação aos bancos tradicionais e startups financeiras. Com o crescimento acelerado das cooperativas de crédito nos últimos anos, essas organizações precisam se preocupar com a continuidade do seu alinhamento à identidade e princípios cooperativistas, com o fomento à educação cooperativista e com o atingimento do desempenho cooperativo – que pode ser definido como o equilíbrio entre o desempenho econômico-financeiro e o desempenho social.

Este estudo teve como objetivo validar indicadores de desempenho social das cooperativas de crédito em relação aos cooperados, analisando as dimensões desse desempenho. A identificação e validação se deu por meio de revisão sistemática da literatura, análise de estatutos e survey junto a cooperados.

1.1 Problema de pesquisa

Conforme o tema apresentado sobre o desempenho social das cooperativas de crédito e suas delimitações, abaixo segue o problema identificado que foi estudado na pesquisa:

Quais são os indicadores de desempenho social em cooperativas de crédito, suas dimensões e seu grau de validade para os cooperados?

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

- O objetivo geral deste estudo foi validar indicadores de desempenho social das cooperativas de crédito em relação ao cooperados e analisar as dimensões desse desempenho.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar indicadores sugeridos pela literatura e especialistas;
- Identificar os objetivos e entendimentos sobre desempenho social em estatutos;
- Avaliar os indicadores quanto ao seu alinhamento ao desempenho social;
- Validar com os cooperados os indicadores identificados na literatura, junto aos especialistas e estatutos sociais de cooperativas de crédito;
- Analisar as dimensões do desempenho social de cooperativas de crédito em relação a seus cooperados.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela importância de compreender como os indicadores de desempenho social são percebidos pelos cooperados, o que é parte essencial do cooperativismo. A escassez de pesquisas focadas nesse tema, especialmente no âmbito das cooperativas de crédito, evidencia a necessidade de estudos que ampliem o entendimento sobre indicadores de desempenho social nestas instituições, contribuindo tanto para a literatura acadêmica quanto para a melhoria das práticas de gestão no cooperativismo.

1.3.1 Justificativa teórica

De acordo com Martinez-Campillo e Fernandez-Santos (2016), por serem sociedades civis de fins econômicos, mas não de fins lucrativos, as cooperativas apresentam particularidades quanto às suas funções econômicas e sociais. Sendo o desempenho social a essência do cooperativismo, é importante que seja medido e avaliado para assim identificar se as cooperativas de crédito atendem de forma eficaz as necessidades dos seus cooperados. Para que essa avaliação aconteça, faz-se necessário o uso de indicadores de desempenho social.

Os indicadores sociais são aqueles que refletem o desempenho social da cooperativa. Eles estão intimamente ligados identidade e valores do cooperativismo e a algumas características das cooperativas que as diferem de uma empresa de capital, já que seu objetivo gira em torno da prestação de serviços a seus cooperados (Lauermann, 2016). A avaliação de desempenho é mais do que uma ferramenta gerencial, é uma medida estratégica de sobrevivência da organização (Miranda, 2002). Para que as cooperativas possam identificar se os seus objetivos estão sendo atingidos e consequentemente cumprindo o seu propósito que é o desempenho social, é necessário que seu desempenho seja mensurado.

Segundo Lauermann et al. (2020), uma vez considerada a importância de variáveis sociais, e não somente das variáveis financeiras, para a análise de desempenho de cooperativas, é necessário também discutir como se avaliam o desempenho e a eficácia econômica de uma organização social como as sociedades cooperativas. Ainda de acordo com Bialoskorski et al. (2006), os índices financeiros considerados tradicionais como os de liquidez, endividamento, condições dos ativos, rentabilidades, composição do patrimônio líquido, deveriam estar disponíveis em conjunto com as informações sociais, como a participação em assembleias, crescimento do quadro social, atividades de associados, entre outros.

No entanto, no desempenho social, as formas de mensurar e analisar o desempenho social nas cooperativas de crédito ainda são pouco conhecidas. Sendo assim, faz-se necessário analisar se os indicadores citados como sociais, são indicadores que realmente representam o desempenho social em uma cooperativa.

Com o objetivo de reduzir os gaps existentes a respeito do desempenho social em cooperativas de crédito, a justificativa teórica desse estudo está na busca de conhecimento e aplicabilidade validando os indicadores e dimensões do desempenho social de cooperativas de crédito em relação ao cooperado.

1.3.2 Justificativa prática

A Aliança Cooperativa Internacional define que cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva, gerida democraticamente (ACI, 2015). O que torna um ambiente complexo para ser gerenciado, sendo necessário a constante procura por equilíbrio econômico e social em benefício do desenvolvimento econômico. Nesta busca por equilíbrio entre o econômico e o social, os princípios

cooperativistas são fundamentais. Como exemplo ao priorizar a participação democrática dos cooperados, as instituições garantem um ambiente inclusivo e transparente, onde as decisões são tomadas de forma coletiva. Podemos citar também o interesse pelos membros, onde as cooperativas se comprometem a atender as necessidades financeiras e sociais de seus cooperados. Ainda cabe aqui o princípio da educação, formação e informação dos cooperados, onde as cooperativas fortalecem ainda mais o desempenho social, capacitando os seus membros, representantes e trabalhadores de forma que possam contribuir para o desenvolvimento de sua cooperativa e de sua comunidade.

Compreender e analisar o desempenho social das cooperativas de crédito com relação ao cooperado, está na essência dos princípios cooperativistas, que envolve o impacto do cooperativismo na vida e no bem-estar dos cooperados e o desenvolvimento econômico e social individual desse cooperado bem como em sua comunidade. Neste contexto, é importante identificar e validar indicadores de desempenho social, desde a qualidade de serviço até as necessidades financeiras e sociais dos cooperados.

Este estudo buscou contribuir para uma compreensão mais profunda do impacto das cooperativas de crédito na vida de seus cooperados, identificando e validando indicadores que capturaram as diversas dimensões do desempenho social dessas instituições.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cooperativismo

Segundo Sales (2010), o cooperativismo veio para contrapor as desigualdades provocadas pela livre concorrência e exploração de mão-de-obra. Hoje o que se vê é cooperativismo como forma de inclusão social, ou grupo de pequenos se tornando competitivos, quando formam uma cooperativa e a cooperativa concorre no mercado com as grandes corporações.

O Cooperativismo surge em um contexto bastante sombrio no início do capitalismo industrial, onde a classe trabalhadora, (homens, mulheres, crianças, grávidas e idosos) eram explorados, concentrando a riqueza nas mãos da minoria capitalista. O cooperativismo surge num contexto de afirmação extrema do predomínio do interesse privado sobre o coletivo e comunitário, com todas as consequências em termos de concentração de poder e de renda (Schneider, 1999).

E foi neste contexto em 1844 durante a revolução industrial, com a crise da fome, a carência generalizada de alimentos, o desemprego, as péssimas condições habitacionais, na cidade de Rochdale-Manchester no interior da Inglaterra, após algumas tentativas frustradas de formar uma cooperativa, 28 associados, para alguns autores, ou 32 associados, para outros autores, se uniram para construir seu próprio armazém. O grupo era formado por 20 tecelões e os restantes por alfaiates, carpinteiros e marceneiros, foi então que nasceu “Sociedade dos **Probos** de Rochdale”, tornando se assim a primeira cooperativa moderna de consumo (Schneider, 1999). Para Pinho (2004), a sociedade tinha por fim realizar um benefício pecuniário e melhorar as condições domésticas e sociais de seus membros. Esta cooperativa abriu portas e era pautada por valores e princípios que são ainda considerados a base do cooperativismo, entre eles a honestidade, solidariedade, equidade e a transparência.

O objetivo do cooperativismo é corrigir a lacuna que existe no meio social, onde indivíduos se juntam em busca de um propósito em comum, a fim de solucionar um problema existente, assim como os pioneiros de Rochdale. Sales (2010) aborda que o cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência, preservando a força econômica e de vida dos indivíduos, que possuem objetivos em comum e passando pelas mesmas dificuldades.

Para Schneider (1999), antes dos pioneiros existirem, diversas experiências proto-cooperativas, foram iniciadas, algumas com algum sucesso, porém o que diferenciou Rochdale de outras experiências, foi o seu planejamento e a experiência de seus fundadores que já haviam participado de outras organizações e movimentos políticos. Porém, o grande diferencial foi que esse planejamento tomou forma de documento, hoje conhecido como estatuto.

De acordo com Pinho (2004), o estatuto da sociedade de Probos Pioneiros de Rochdale continham os princípios a respeito da estrutura e do funcionamento da cooperativa de consumo. Baseados nos valores e princípios de Rochdale surgiu então os princípios cooperativistas que, segundo Schneider (1999), foram idealizados pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), tendo início as discussões no congresso de Londres em 1934 e concluído a definição pelos sete princípios em 1937. A ACI foi criada em 1985 com o objetivo de continuar a obra dos Pioneiros de Rochdale, esse órgão é responsável por representar as cooperativas do mundo inteiro (Pinho, 2004). Em primeiro momento buscou-se na Rochdale Equitable Pioneers Society a influência para a criação dos princípios, que passaram a ser a identidade da ACI, e por consequência, do movimento cooperativista.

Ao longo do tempo esses princípios sofreram algumas mudanças. De acordo com Cançado et al. (2012), as mudanças ocorridas nos princípios cooperativistas podem ser interpretadas como um reforço às suas características e não um desvio delas. Cabe ressaltar que muitos dos princípios, como a democracia, por exemplo, estão presentes desde o início. As atualizações desses princípios ocorreram em 1937, 1966 e 1995. Na tabela 01 foram classificados a evolução dos princípios cooperativistas.

Tabela 1

Princípios cooperativistas e suas evoluções

PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris)	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão livre 2. Gestão democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital Investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	A) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão Aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das operações 4. Juros Limitados ao Capital B) Métodos Essenciais de Ação e Organização 5. Compras e Vendas a Vista	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição de Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro rata das operações	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação econômica dos sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e informação 6. Intercooperação 7. Compromisso com a comunidade

	6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Religiosa	4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral 6. Ativa Cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional.	
--	---	---	--

Cançado et al. (2014). Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. Revista De Gestão E Organizações Cooperativas, 1(2), 63–72 (2014, p 65).

Esses princípios representam a identidade do cooperativismo. No Brasil também são adotados esses princípios, por meio da filiação entre a Organização das cooperativas Brasileiras – OCB e a ACI.

A ACI (2023), definiu os princípios cooperativistas conforme tabela 02:

Tabela 2

Princípios Cooperativistas

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS	
Adesão Voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas capazes de utilizar os seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de adesão, sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na definição das suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres que servem como representantes eleitos são responsáveis perante os membros. Nas cooperativas primárias, os membros têm direitos de voto iguais (um membro, um voto) e as cooperativas a outros níveis também são organizadas de forma democrática.
Participação econômica dos sócios	Os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital da sua cooperativa. Pelo menos parte desse capital é geralmente propriedade comum da cooperativa. Os membros geralmente recebem uma remuneração limitada, se houver, sobre o capital subscrito como condição de adesão. Os membros atribuem os excedentes para qualquer um ou todos os seguintes fins: desenvolvimento da sua cooperativa, possivelmente através da criação de reservas, parte das quais pelo menos seria indivisível; beneficiando os associados proporcionalmente às suas transações com a cooperativa; e apoiar outras atividades aprovadas pelos membros.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas e de autoajuda controladas por seus membros. Se celebrarem acordos com outras

	organizações, incluindo governos, ou levantarem capital de fontes externas, fá-lo-ão em condições que garantam o controlo democrático pelos seus membros e mantenham a sua autonomia cooperativa.
Educação, formação e informação	As cooperativas proporcionam educação e formação aos seus membros, representantes eleitos, gestores e funcionários para que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral – especialmente os jovens e os líderes de opinião – sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
Intercooperação	As cooperativas servem os seus membros de forma mais eficaz e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando em conjunto através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
Preocupação com a comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos seus membros.

Adaptado de International Cooperative Alliance (2015). Guidance Notes to the Co-operative Principles.

Os princípios têm um carácter mais flexível e devem poder adequar-se a cada nova situação histórica, a cada novo contexto económico, social e cultural. Os próprios pioneiros em seus primeiros 10 anos reformularam seu estatuto por duas vezes, mas sempre se mantendo fiéis aos objetivos e valores fundamentais que se haviam proposto (Schneider, 1999). Sendo os princípios fiéis aos objetivos do cooperativismo, e sendo alguns dos princípios indicadores de desempenho social, cabe aqui refletir como a identidade Cooperativa (representada pelos princípios) é verificada quando da análise do desempenho social.

2.2 Cooperativismo no Brasil

De acordo com Pinho (2004) no Brasil, a cultura da cooperação existe desde a época da colonização portuguesa. No entanto o cooperativismo formal teve início em 27 de outubro de 1889, em Minas Gerais, com o início da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, a mais antiga cooperativa que se tem notícia no Brasil, com foco em consumo de produtos agrícolas.

No século XX começam a aparecer algumas cooperativas inspiradas em modelos trazidos por imigrantes, ou por uns poucos idealistas brasileiros, que tinham conhecimento do sucesso das cooperativas de crédito para pequenos agricultores, na Alemanha e Itália (Pinho, 2004).

Em seguida cooperativas de vários ramos foram se multiplicando por todo o país. Inicialmente, a grande extensão do país dificultou a interiorização do cooperativismo. No entanto o cooperativismo se consolidou nos locais onde se estabeleceu, apesar de enfrentar diversos problemas (Cançado, 2015). Após uma atualização em 2020 foram definidos e classificados 7 ramos do cooperativismo: agropecuário; crédito; consumo; infraestrutura; saúde; trabalho, produção de bens e serviços; e transporte (OCB n.d.).

Devido ao grande crescimento do cooperativismo no país, no ano de 1932 foi publicada a primeira lei que regulamenta as atividades cooperativistas. Posteriormente, em dezembro de 1971 é criada a Lei nº 5.764 com o intuito de regularizar a abertura de cooperativas. Esta lei disciplinou a criação de cooperativas com a instituição de um regime jurídico próprio (Barbosa, 2010). De acordo com a Lei nº 5764/71 no art. 6º, I, II, III, define as sociedades cooperativas como singulares, central ou federação e confederação. Barbosa (2010), defende que a singular é uma cooperativa de pessoas com o objetivo de prestar serviços diretos aos associados sendo formada por no mínimo 20 cooperados, sendo permitida a admissão de pessoa jurídicas, desde que não operem no mesmo campo econômico da cooperativa. As Centrais ou Federações são formadas por 3 ou mais cooperativas e as confederações são constituídas por 3 ou mais federações.

As cooperativas possuem órgãos que as representam e tem a missão de promover o cooperativismo. Na tabela 3 é apresentado os principais órgãos que representam o cooperativismo.

Tabela 3

Principais órgãos representativos do cooperativismo

ÓRGÃO	SEDE	FUNÇÕES
OCE – Organização das Cooperativas Estaduais	Escritório de representação em cada unidade da Federação	Representar as cooperativas, favorecer as aspirações da doutrina econômica cooperativista, que busca através do econômico o melhoramento contínuo do social, primando pela liberdade e pela igualdade do ser baseado na igualdade mútua do trabalho associado.
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras	Brasília - DF	
OCA – Organização das Cooperativas das Américas	Bogotá - Colômbia	
ACI – Aliança Cooperativa Internacional	Genebra - Suíça	

Barbosa, J. E. M. (2010) *Gestão de cooperativas: um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transporte de pessoas*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. (Pg 21).

Esses órgãos são essenciais para o funcionamento das cooperativas, sendo utilizados como apoio, fiscalização e acompanhando do cooperativismo (Schneider, 1999). Porém, além desses órgãos, as cooperativas de crédito no Brasil são reguladas pelo Banco Central do Brasil (BCB) e fazem parte do Sistema Financeiro Nacional, além de possuírem suas próprias normas e regulamentações que amparam e dão sustentação ao sistema.

2.3 Dupla Natureza

Como organização de pessoas, cooperativas precisam criar vínculos de confiabilidade e gerar retornos tanto para aumento de renda dos cooperados, quanto em melhorias da qualidade de vida. Como empresa as cooperativas precisam criar estratégias para inserção nos mercados, aumentar a qualidade e agregação de valor à produção dos associados, melhorar a imagem institucional, reduzir custos logísticos e de infraestrutura, movimentar capital de giro que possibilite melhores condições de pagamento para os cooperados, dentre outras coisas (Petarly & Amodeo, 2014).

O cooperativismo possui uma natureza dual que o distingue de outras formas de organização empresarial. Segundo Fleury (1983), uma cooperativa é uma empresa associada que surge da associação voluntária de indivíduos, formando uma sociedade e um empreendimento comum que visa alcançar objetivos coletivos. A dualidade, é abordada em níveis diferentes: motivações individuais dos membros, nível organizacional e nível comunitário. Este último se refere ao reconhecimento do impacto positivo das cooperativas nas comunidades e sua viabilidade. Também é reconhecido na literatura que o movimento cooperativo tem um impacto abrangente em indivíduos e sociedades devido a seus valores organizacionais e à natureza dual implícita (Novkovic, 2021). Esta estrutura, por sua vez, é marcada pela multiplicidade de papéis que os associados desempenham simultaneamente. Bialoskorski (2001) observa que, em uma cooperativa, os associados exercem funções de cliente, fornecedor, usuário, proprietário e gestor, características que frequentemente geram conflitos e desafios únicos. Essa combinação de papéis e responsabilidades é um fator que diferencia as cooperativas de outros tipos de organizações, refletindo a complexidade e a riqueza da sua natureza dual. Assim, o cooperativismo não apenas busca atingir a eficiência econômica, mas também promove a solidariedade e a coesão social entre seus membros.

A essência do cooperativismo reside na sua capacidade de combinar valores sociais de solidariedade e democracia com práticas de gestão que promovam a competitividade e a sustentabilidade das organizações cooperativas (Fleury, 1983). Esse equilíbrio entre princípios sociais e econômicos permite que as cooperativas atendam às necessidades de seus membros e das comunidades onde estão inseridas, enquanto permanecem viáveis e eficientes no mercado. A capacidade das cooperativas de integrar esses dois aspectos cria um modelo organizacional único, que não só busca o bem-estar coletivo, mas também se adapta às dinâmicas do ambiente competitivo, garantindo sua relevância e continuidade ao longo do tempo.

2.4 Cooperativas de crédito

As cooperativas podem assumir diferentes formas. A mutualidade envolve desde atividades de produção e comercialização até o oferecimento de itens para consumo e prestação de serviços nas mais diversas áreas, inclusive no setor financeiro, em que se insere as cooperativas de crédito (Souza & Meinen, 2010). As cooperativas de crédito emergem como uma alternativa financeira que se diferencia pela sua natureza cooperativa, tendo em sua essência o compromisso com a inclusão financeira e o desenvolvimento sustentável dos cooperados e das comunidades locais.

As origens das cooperativas de crédito se dão no século XIX, na Europa, quando pequenos agricultores e trabalhadores enfrentavam dificuldades de acesso ao crédito em meio a um cenário econômico caracterizado pela concentração de poder financeiro nas mãos de poucos. Então surgem as primeiras cooperativas de crédito, lideradas por dois indivíduos, Hermann Schulze-Delitzsch, político e juiz, que fundou a primeira cooperativa de crédito urbana em 1850 na Alemanha e Frie Friedrich Wilhelm Raiffeisen, presidente da Câmara da Renânia Ocidental, na Alemanha, formou a primeira cooperativa de crédito rural em 1864. (McKillop & Wilson, 2015). De acordo com Meinen e Port (2014), essa cooperativa era chamada de *Loan Societies*, assumindo mais tarde o nome de Raiffeisenbank. Passando a ser um dos modelos cooperativistas de crédito mais importante na época. Eles buscavam proporcionar aos membros das comunidades rurais e urbanas uma alternativa justa e acessível para suprir suas necessidades financeiras. Segundo McKillop e Wilson (2015), a partir deste ponto, as instituições financeiras cooperativas floresceram em vários outros países europeus. Com as primeiras experiências, houve uma rápida expansão das cooperativas de crédito em toda a Europa e posteriormente em outras partes do mundo. O modelo e os princípios estabelecidos por Raiffeisen e Schulze-Delitzsch serviram como bases para o crescimento e

desenvolvimento do movimento, inspirando a criação de inúmeras cooperativas de crédito em diferentes países e continentes.

No Brasil as cooperativas de crédito surgiram entre os séculos XIX e XX, um período em que o movimento cooperativista ganhou impulso em todo o mundo. A fundação da primeira cooperativa de crédito no Brasil, e a mais antiga instituição financeira cooperativa da América Latina, é atribuída a cidade de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, em 1902 (28 de dezembro), sob a liderança do padre suíço Theodor Amstad, um padre imigrante, que ao chegar no Rio Grande do sul, percorreu com uma mula por várias cidades, onde pode observar que havia muitas necessidades socioeconômicas dos imigrantes na região. Foi então que baseado nas experiências europeias, inicialmente disseminados por meio do Bauerverein, foi constituída a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, atual Sicredi Pioneira RS, uma das maiores cooperativas de crédito do Brasil (Meinen & Port, 2014). Essa cooperativa, conhecida como Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, foi um marco importante na história das cooperativas de crédito no Brasil, pois foi possível demonstrar os benefícios do modelo cooperativista para as comunidades da região e com o tempo as cooperativas de crédito no Brasil se expandiram rapidamente com a criação de novas cooperativas por todo o País.

Segundo Pinho (2004) depois do governo militar as cooperativas de crédito apresentaram um notável crescimento, resistindo mais os contratempos e recessões econômicas do que as instituições financeiras bancárias. Esse movimento foi importante pois impulsionou o cooperativismo pelo país, e definiu a política nacional de cooperativismo além de estabelecer o regime jurídico das sociedades cooperativas no país. Isso proporcionou segurança jurídica e incentivou o crescimento e a expansão de cooperativas de crédito. Como instituições financeiras as cooperativas de créditos estão sujeitas a normatização do BCB, essas normas se flexibilizaram com resoluções sucessivas até 2003, quando o conselho monetário autorizou a ampla criação de cooperativas de crédito em todo o território nacional (Pinho, 2004). O BCB, contribuiu para o fortalecimento do setor financeiro cooperativo, estabelecendo diretrizes e regulamentações para o funcionamento das cooperativas de crédito no país. Essa Lei atribuiu ao BCB, o papel de órgão supervisor e regulador do sistema financeiro, incluindo as cooperativas de crédito.

No entanto, mesmo as cooperativas de crédito atendendo o BCB, é importante deixar claro as diferenças entre uma instituição financeira bancária e uma instituição financeira cooperativa. Na tabela 04, está disposto a diferença entre instituição financeira bancária e

cooperativas de crédito. Conforme apresentado por Souza e Meinen (2010), a cooperativa de crédito nasce da vontade e da necessidade de um grupo de pessoas que se congregam para a troca de soluções enquanto em uma instituição financeira comum impera o interesse do ofertador do serviço.

Tabela 4

Diferença entre um banco e uma cooperativa

1. BANCO	2. COOPERATIVAS DE CRÉDITO
a) São sociedades de capital;	a) São sociedades de pessoas;
b) O poder é exercido na proporção do número de ações;	b) O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto);
c) As deliberações são concentradas;	c) As decisões são partilhadas entre muitos;
d) O administrador é um terceiro (homem do mercado);	d) O administrador é do meio (cooperativado);
e) O usuário das operações é mero cliente	e) O usuário é o próprio dono (cooperativado);
f) O usuário não exerce qualquer influencia na definição do preço dos produtos;	f) Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos;
g) Podem tratar distintamente cada usuário;	g) Não podem distinguir: O que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei 5.764/71)
h) Preferem o grande poupador e as maiores corporações	h) Não discriminam, voltando-se mais para os menos abastados;
i) Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitações geográficas)	i) Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas (mesmo porque, em razão de sua natureza comunitária, tem limitações de área geográfica).
j) Tem propósitos mercantilistas	j) A mercancia não é cogitada (art. 79, paragrafo único, da Lei 5.764/71)
k) A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite	k) O preço das operações e dos serviços visa a cobertura de custos (taxa de administração)
l) Atendem em massa, priorizando ademais, o autosserviço	l) O relacionamento é personalizado/ individual, com o apoio da informática
m) Não tem vínculo com a comunidade e o publico alvo	m) Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
n) Avançam pela competição	n) Desenvolvem-se pela cooperação
o) Visam o lucro por excelência	o) O lucro está fora do seu objeto (art. 3 da Lei 5.764/71)
p) O resultado é dos poucos donos (nada é dividido com os clientes)	p) O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), nas proporções das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados
q) No plano societário são regulados pela lei das sociedades anônimas.	q) São regulados pela Lei cooperativista.

Souza, J. B. L. e Meinen, E., (2010). Cooperativas de crédito: Gestão eficaz, conceitos e práticas para uma administração de sucesso. Confedbras, Brasília, 2010. (Pg 39).

Além das diferenças apresentadas, Souza e Meinen (2010), aborda que nas cooperativas de crédito a desatenção com a expectativa do usuário gera consequências imediatas aos administradores e a toda equipe, enquanto nas relações financeiras tradicionais a inconformidade de um cliente não passa do simples registro ou protesto sem resultado algum. Pinho (2004) aborda que as cooperativas de crédito reaplicam as poupanças dos associados na própria região, contribuindo para estimular seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, corrigir desequilíbrios regionais.

2.5 Desempenho em cooperativas de crédito

O desempenho em seu cerne está relacionado ao quanto se consegue realizar um trabalho de maneira eficaz. De acordo com Silva Filho (2002), *desempenho*, no contexto empresarial, assume diversas dimensões, entre eles os econômicos e financeiros das atividades, que vão impactar num processo de gestão como um meio para se tomar decisões adequadas. Dentro do cooperativismo as dimensões de desempenho se dividem em social, administrativo, política, econômica, tecnológica e cultural (Pinho, 2004).

Para entendermos o desempenho econômico é importante entendermos e termos claro a sua definição. Para Matarazzo (1997), os Índices de Liquidez e Estrutura de Capital procuram evidenciar aspectos da situação financeira, e os Índices de Rentabilidade procuram evidenciar aspectos da situação econômica. O que é muito complexo, e a partir do reconhecimento dessa complexidade, surge a necessidade de métodos que levem em conta o reflexo da consideração simultânea dos indicadores individuais, de tal forma a permitir a avaliação do desempenho econômico-financeiro da organização (Wernke & Bornia, 2001). Assaf Neto (2012) aborda que desempenho econômico se refere à capacidade de uma organização de gerar resultados financeiros positivos e sustentar sua viabilidade econômica ao longo do tempo. Esse conceito envolve a análise de indicadores financeiros como receita, lucro, retorno sobre o investimento, e o uso eficiente dos recursos econômicos.

Para Campillo e Santos (2016), como as cooperativas de crédito foram baseadas nos padrões financeiros de contabilidade e desempenho no setor financeiro tradicional, tornou-se difícil definir e avaliar a sua eficiência social, diferente da eficiência financeira. Uma visão de eficiência social está ligada tanto aos membros individuais como à comunidade onde está inserida (Develtere et al., 2008).

Para facilitar a compreensão e prática do desempenho social e econômico além de trazer uma noção da sua dupla natureza, a Figura 1 mostra o modelo de governança das cooperativas onde é possível observar a dimensão social e econômica.

Figura 1:

Estrutura básica de governança



Fonte: OCB – Manual de boas práticas de governança cooperativista (n.d., p.17)

Conforme apresentado na estrutura de governança de uma cooperativa, a figura mostra as dimensões sociais e econômicas como pilares. O modelo de gestão das cooperativas trata-se de um modelo de direção estratégica, fundamentado nos valores e princípio 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, nd).

2.6 Desempenho social em cooperativas de crédito

O desempenho social exerce um papel essencial na concretização dos princípios e valores que fundamentam o movimento cooperativista. Para Franken e Cook (2015) é necessário conceituar o desempenho cooperativo como uma construção constante, compreendendo o desempenho em outras áreas além do desempenho financeiro e

complementam que ao considerar as medidas de desempenho adequadas, é importante considerar também os objetivos das cooperativas. Segundo Meurer e Marcon (2007), o fato de não ter a finalidade de lucro, pode reverter na opção de oferecer produtos e serviços ao melhor preço possível ao associado ou ainda no melhor nível em termos de qualidade de produtos e serviços. Essa é uma das formas que o desempenho social é praticado no cooperativismo, por meio de serviços de qualidade prestados aos seus cooperados por um preço justo. De acordo com Meurer e Marcon (2007), não estariam sendo gerados resultados para a cooperativa, mas sim diretamente nas atividades econômicas dos seus cooperados por meio da participação de resultado. Isso gera um conflito pois ao mesmo tempo em que se entende que o resultado gerado é referente ao desempenho econômico fica entendido também como desempenho social. Como abordado por Campillo e Santos (2016), as cooperativas de crédito foram baseadas nos padrões financeiros de contabilidade e desempenho no setor financeiro tradicional, sendo assim tornou-se mais difícil definir e avaliar seu desempenho social, diferente do desempenho financeiro.

De acordo com Kalmi (2012), é necessário medir a eficiência social através de indicadores para determinar o desempenho social das cooperativas de crédito para que assim, seja possível aumentar seu desempenho global e sua competitividade diante da sua missão social presente em sua identidade.

2.7 Indicadores de desempenho

Para verificar se uma empresa cooperativa é tecnologicamente avançada, próspera e preparada para enfrentar a competição na economia mundial, utiliza-se indicadores dos diferentes tipos, como de comportamento, social, econômico, político, tecnológico, administrativo e cultural (Pinho, 2004). Indicador de desempenho é uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre algum fato. Por meio de indicadores os gestores têm melhores condições para tomadas de decisões. Eles são considerados importantes instrumentos de gestão, pois permitem o monitoramento dos processos deixando evidente quais devem ser transformados ou potencializados (Mitchell, 1996). Indicadores são utilizados para monitorar e avaliar o progresso em direção a esses objetivos ao longo do tempo, permitindo uma tomada de decisão informada e a identificação de áreas que necessitam de melhoria.

Um indicador de desempenho é uma medida quantitativa ou qualitativa que fornece informações sobre o desempenho, eficácia e eficiência de uma organização, processo, produto ou atividade em relação a seus objetivos e metas específicos. Segundo Harrington, (1993), os

indicadores de desempenho qualitativos indicam um juízo de valor e podem contar com o auxílio de um critério binário. Os indicadores quantitativos relatam um processo organizacional por meio da coleta de valores numéricos representativos do processo considerado.

Oliveira, et al. (2007), apresentam algumas características para definição dos indicadores de desempenho: Consistência, Confiabilidade, Validade e Relevância, abaixo relacionadas na tabela 5.

Tabela 5

Características de indicadores de desempenho

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO
Consistência	O indicador não deve conflitar com nenhum outro indicador utilizado pela organização, no sentido de interferir negativamente em seu resultado ou de alguma atividade.
Confiabilidade	O indicador poderá ser considerado confiável se todas as vezes que a medição for feita, para um evento imutável, resultar sempre no mesmo valor.
Validade	Mesmo havendo uma forma confiável de se fazer uma medição, ainda assim, ela poderá não ser válida se a forma adotada para fazê-la for incorreta.
Relevância	A relevância está relacionada com a utilidade do indicador. O indicador deve gerar informação útil a seu usuário, não observada em outros indicadores que estão sendo usados, nem ser substituível por eles.

Oliveira, L. M., Perez, J. H. Jr. & Silva, C. A. S. (2007). Controladoria estratégica. (5th ed.) São Paulo: Atlas.

Considerar as características para a definição de indicadores de desempenho é fundamental para garantir que esses indicadores sejam relevantes e úteis, fornecendo informações valiosas para monitorar e melhorar o desempenho da organização ao longo do tempo.

2.8 Indicadores de desempenho social

Um indicador de desempenho social é uma métrica específica que avalia o impacto social das atividades e operações de onde se quer medir. Para Giacomini et al. (2017) a dimensão social é medida por indicadores da interação social da participação dos associados nos processos organizacionais da cooperativa, da democrática transmissão de informações e da diminuição das distâncias e barreiras sociais inspiradas nos valores de identidade

cooperativista. O que está intimamente ligado aos princípios do cooperativismo e a algumas características peculiares das cooperativas, que as diferem das empresas de investidores, notadamente aquela que se refere a seu objetivo primordial: a prestação de serviços a seus cooperados.

Estes indicadores podem incluir medidas relacionadas à inclusão financeira, como o número de membros atendidos, especialmente aqueles de comunidades desfavorecidas ou sub atendidas, a proporção de empréstimos concedidos ou a taxa de participação em programas de educação financeira oferecidos pela própria cooperativa. Martínez-Campillo e Fernández-Santos (2016) sugerem alguns indicadores de desempenho social para o ramo de cooperativas de crédito: socialização de clientes, inclusão financeira, tamanho, adequação de capital, número de pontos de atendimento e efeito regional.

Além disso, indicadores de desempenho social em cooperativas podem abranger aspectos como a geração de emprego local, o apoio a iniciativas comunitárias e a promoção do desenvolvimento sustentável na região de atuação. De acordo com Pinho (1986), os indicadores sociais buscam medir o desempenho social da cooperativa. Essas métricas são essenciais para avaliar o compromisso da cooperativa com sua missão social e para garantir que suas atividades contribuam positivamente para a comunidade em que está inserida.

Oliveira (1996) citado em Lauermann et al. (2020), sugeriu alguns indicadores conforme apresentado na tabela 6, para avaliar o desempenho social das cooperativas agropecuárias.

Tabela 6

Indicadores de desempenho socioeconômico

Dimensão	Indicador	Objetivo
Eficiência Social	Faturamento por cooperado	Identificar os valores do faturamento por cooperado a cada ano.
	Crescimento no Quadro Social	Identificar o percentual de crescimento do quadro social em relação ao ano anterior.
	Participação em Assembleias	Identificar o percentual de cooperados que participam das assembleias em relação ao número total de cooperados.
	Capital Social por Cooperado	Identificar o valor médio do capital social por cooperado integralizado na cooperativa.

Fonte: Lauermann, G.J. Moreira, V. R., Souza, A. & Piccoli, P. G. R. (2020). Do cooperatives with Better Economic-Financial Indicator also have Better Socioeconomic Performance. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizatios*. Volume 31, Pages 1282 – 1293.

Ainda no ramo agropecuário Lauermann (2016), sugere alguns indicadores para a dimensão social que podemos analisar conforme tabela 7.

Tabela 7:*Indicadores de desempenho social*

Indicadores
Uso tecnologia X Produtividade
Potencial X Volume de negócios
Entrega produção X Aquisição de insumos
Tamanho X Movimentação Cooperativa
Faturamento cooperado X Margem cooperativa
Grau de endividamento do cooperado
Investimento Cooperativa X Investimento propriedade
Lucratividade (Sobra por cooperado)
Nível de Fidelidade
Benefícios Oferecidos ao Cooperado X Resultado
Resultado X Produtividade

Fonte: Lauermann, G.J. (2016) Análise de desempenho em cooperativas agropecuárias: avaliação do equilíbrio entre as perspectivas econômico-financeira e econômico-sociais. Dissertação de mestrado não publicada, mestrado profissional em gestão de cooperativas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Brasil

No ramo da saúde os indicadores levantados por Gulak (2021) estão apresentados na tabela 8.

Tabela 8:*Indicadores de desempenho social no Ramo saúde*

Indicadores de Desempenho Social
1. Repasse Financeiro
2. Evolução da remuneração
3. Quantidade de pessoas acessando o consultório
4. Necessidade atendida do cooperado
5. Novos programas voltados ao cooperado
6. Projetos voltados ao cooperado
7. Projetos implantados pela demanda dos cooperados
8. Variação do número de cooperados
9. Implementação de benefícios
10. Melhoria nos benefícios
11. Quantidade de cursos X Participação do cooperado
12. Quantidade de capacitação profissional do cooperado
13. Percentual de cooperados participando de decisões da cooperativa
14. Participação do cooperado em fóruns
15. Formação dos cooperados em gestão empresarial

16. Participação dos cooperados em eventos estratégicos
17. Novos produtos aos cooperados
18. Novos mercados aos cooperados
19. Investimento que possa gerar trabalho ao cooperado
20. capacitação profissional do cooperado
21. capacitação pessoal do cooperado
22. Quantidade de ações de cuidado da saúde do cooperado – Além do plano de saúde
23. Quantidade de acesso aos aplicativos para acompanhar o desempenho da cooperativa

Fonte: Gulak, Dulcideo. (2021) Indicadores de desempenho social em cooperativas médicas: o caso das cooperativas associadas à Unimed no Paraná Dissertação de mestrado não publicada, mestrado profissional em gestão de cooperativas, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Brasil

No ramo de crédito Martinez-Campillo e Fernandez-Santos (2016) sugerem alguns indicadores de desempenho social sendo eles indicados na tabela 9.

Tabela 9

Indicadores Sociais

Socialização de Clientes (CSOC)	Definida como a relação proporcional entre o crédito que foi concedido aos associados e o número total de aderentes
Inclusão Financeira (FINC)	É medida entre o número de agências em municípios com menos de 25mil habitantes e o total das agências (concentração urbana)
Tamanho	É medido através do ativo total das cooperativas
Adequação de capital	Capta a proporção do patrimônio líquido sobre o ativo total, onde quanto maior o índice, menor a alavancagem financeira
Número de pontos de atendimento	É medido pelo número total de agências que a cooperativa possui.
Efeito Regional	Região onde as cooperativas estão localizadas, levando em consideração pequenos e grandes centros

Fonte: Adaptada de Campillo e Santos (2016). What About the Social Efficiency in Credit Cooperatives? Evidence from Spain. Journal Social Indicators Research, 131:607-629

Ainda no ramo de crédito, um estudo de Amersdorffer et. al (2015), a partir de uma revisão de literatura, reúne um conjunto de indicadores de desempenho social conforme tabela 10.

Tabela 10

Indicadores de desempenho social

INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL

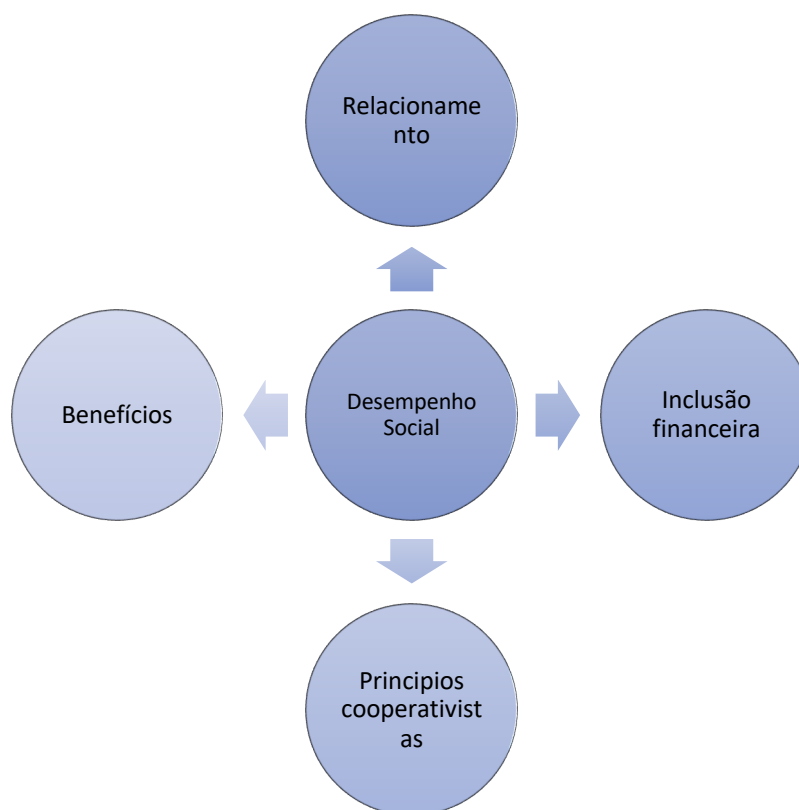
Proporção de mutuários mulheres: Quantidade de cooperadas mulheres.	Porcentagem de clientes na metade inferior da população: Índica a porcentagem de cooperados que estão entre os 50% com menor renda.
Saldo médio do empréstimo por mutuário: Saldo médio de crédito por cooperado	Componente social das microfinanças: Definida como porcentagem de empréstimos de grupo no total de empréstimos.
Porcentagem de empréstimos abaixo de US\$ 300: Está relacionado a cooperados de baixa renda.	Indicador para medir até que ponto as atividades da instituição de microfinanças beneficiam os mais pobres: “saldo médio do empréstimo” e do “rendimento per capita” multiplicado pelo número de empréstimos.
Parcela de mutuários mulheres: Está relacionado a média de empréstimo por mulher	Proporção de clientes abaixo da linha da pobreza: Índica a parcela da clientela que se encontra em situação de pobreza.
Saldo médio de poupança por poupador (USD): Índica a saúde financeira do cooperado.	

Fonte: Adaptado de Amersdorffer, F.; Buchenrieder, G.; Bokusheva, R.; Wolz, A. (2015) Efficiency in microfinance: financial and social performance of agricultural credit cooperatives in Bulgaria, Journal of the Operational Research Society, 66:1, 57-65.

Embora o levantamento de indicadores em outros ramos do cooperativismo seja valioso para embasar a análise do desempenho social em cooperativas de crédito, é necessário reconhecer a distinção entre indicadores puramente econômicos e aqueles que de fato refletem a dimensão social da cooperativa. Alguns indicadores encontrados na literatura, mesmo sendo amplamente utilizados, focam primariamente em aspectos financeiros, como rentabilidade e eficiência operacional, e não abordam diretamente o desempenho social. Portanto, para uma avaliação mais precisa desse desempenho, é importante priorizar indicadores que considerem as dimensões sociais, alinhados aos princípios e valores cooperativistas. Com base na revisão sistemática realizada neste estudo, foram identificadas as seguintes dimensões de indicadores sociais, conforme figura 2.

Figura 2

Dimensões de indicadores sociais



2.8.1 Relacionamento

A dimensão relacionamento abrange as interações entre a cooperativa, seus associados e a comunidade em geral. Segundo Campillo et al. (2016), recursos humanos são o principal insumo em qualquer atividade bancária, especialmente em cooperativas de crédito, que envolve relações diretas entre funcionários e cooperados, deixando claro a importância do engajamento e da comunicação entre ambos, para um melhor desempenho não só social, mas também econômico. De acordo Giacomini et al. (2017), o movimento cooperativo atende não somente as necessidades básicas aos seus cooperados, como aquelas ofertadas pelos modelos econômicos clássicos do sistema financeiro, mas tem como objeto social colocar ao centro as necessidades e objetiva ofertar de diferentes formas esses modelos econômicos clássicos.

Dentro dessa dimensão, são analisados aspectos como a comunicação interna e externa, o atendimento aos associados, a gestão participativa, e o engajamento em atividades comunitárias. Segundo Macedo et al. (2014), a gestão social está direcionada para a parte do relacionamento entre a cooperativa com os seus cooperados, a fim de promover a participação em seus processos decisórios, assegurando espaços e interesses participativos, qualificando-os para tal. Esses elementos são fundamentais para criar um ambiente onde os membros se sintam valorizados e realmente parte do processo decisório, refletindo a essência democrática e

solidária das cooperativas. De acordo com Shanujas e Ramanan, (2023) com relação a satisfação funcional do cliente, são medidas as capacidades funcionais dos funcionários, como capacidade de resposta na resolução de reclamações dos clientes, interações dos funcionários, acessibilidade entre outros, ainda segundo Shanujas e Ramanan, (2023) as competências profissionais que influencia na satisfação do cliente são as competências emocionais, social e técnica.

Dessa forma, a dimensão “Relacionamento” se revela como um pilar para o fortalecimento das cooperativas de crédito, pois vai além da oferta de produtos e serviços financeiros, priorizando a interação humana e a participação dos cooperados.

2.8.2 Inclusão financeira

A inclusão financeira é uma das dimensões centrais no desempenho social das cooperativas de crédito. Essas instituições têm a missão de fornecer acesso a serviços financeiros para pessoas que, de outra forma, seriam marginalizadas pelas instituições financeiras tradicionais. Em muitos casos, as cooperativas de crédito estão estrategicamente posicionadas para atender indivíduos e comunidades que enfrentam dificuldades de acesso ao crédito e outras facilidades bancárias (McKillop & Wilson, 2015). Nesse contexto, as cooperativas se destacam por acolher membros que são excluídos por outras instituições, considerando que essas operações seriam vistas como arriscadas em um cenário puramente comercial.

Ao disponibilizar serviços financeiros acessíveis e ajustados à realidade local, as cooperativas cumprem um importante papel social, promovendo o desenvolvimento econômico e a inclusão de segmentos vulneráveis da população. Segundo San Jose, et al. (2018), os insumos de empréstimo ao cliente são relevantes para a eficiência social porque é o principal recurso financeiro das famílias e das empresas, e é, portanto, necessário para o valor social. Essa abordagem inclusiva não só fortalece o vínculo entre a cooperativa e seus associados, mas também contribui para a promoção de um sistema financeiro mais equitativo, ampliando o impacto social e econômico da cooperativa em sua área de atuação.

2.8.3 Princípios cooperativistas

Os princípios cooperativistas são a base que sustenta o funcionamento das cooperativas de crédito, direcionando suas práticas e garantindo que os valores de autoajuda,

autorresponsabilidade, democracia, equidade e solidariedade sejam efetivamente aplicados no dia a dia da organização (Kleanthous et al., 2019). Sendo assim, esses princípios são fundamentais para o desempenho social da cooperativa, especialmente no que diz respeito ao foco no associado. Entre os princípios diretamente ligados a esse desempenho, destaca-se a adesão livre e voluntária que, conforme Kumkit et al. (2022), reflete a confiança dos membros atuais e recém-chegados, sendo medida pela taxa de crescimento do número de cooperados.

Além disso, a participação democrática, onde cada membro tem direito a um voto nas decisões, e a participação econômica, em que os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital da cooperativa, são aspectos essenciais para a sustentabilidade e transparência da gestão (Kleanthous et al., 2019). Esses elementos reforçam a natureza democrática e inclusiva da cooperativa, garantindo que as decisões sejam tomadas com base nos interesses coletivos.

Outro princípio vital é a educação, formação e informação, que proporciona aos membros, gestores e colaboradores os conhecimentos necessários para contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento da cooperativa (Kleanthous et al., 2019). Essa capacitação contínua fortalece o engajamento dos associados e a eficiência da gestão, promovendo um ambiente de confiança mútua.

Oliveira (2001) ressalta que os sete princípios cooperativistas devem ser incorporados e expandidos pelas cooperativas, para garantir uma gestão eficiente que inclua planejamento, organização, direção e avaliação, assegurando o fortalecimento do cooperativismo. Ao seguir esses princípios, as cooperativas asseguram a equidade de tratamento entre os cooperados, a transparência na prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Essa aderência aos valores cooperativistas é crucial para conquistar a fidelidade dos associados e criar um ambiente de confiança para todos os envolvidos nas atividades da cooperativa (Pinto & Reisdorfer, 2015).

2.8.4 Benefícios aos cooperados

Os benefícios oferecidos aos associados refletem diretamente o impacto positivo gerado para os membros. Segundo Martinez et al. (2020), as cooperativas devem prover benefícios e serviços percebíveis aos seus membros, o que pode fomentar a sua participação. Segundo Kyazze et al. (2017), a inovação é uma das principais estratégias adotadas pelas cooperativas para trazer novos métodos de prestação de serviços aos seus associados, como a oferta de insumos, empréstimos e reembolsos via transações móveis. A introdução de aplicativos

financeiros pelas cooperativas é um exemplo concreto de benefício que facilita a vida dos membros, permitindo maior acessibilidade e conveniência no uso dos serviços.

Além disso, a inovação não se restringe apenas à tecnologia, mas também à introdução de novas ideias e sistemas que melhoram o desenvolvimento organizacional e proporcionam novos produtos e serviços focados no bem-estar dos cooperados. A participação ativa da gestão e do comitê executivo em estratégias inovadoras tem se mostrado essencial para aprimorar o desempenho social e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos associados (Kyazze et al., 2017). A oferta de vantagens concretas, como condições de crédito mais justas e serviços personalizados, é fundamental para fortalecer o relacionamento entre a cooperativa e seus membros. Em resumo, a dimensão social das cooperativas deve ser investigada a partir de índices que explicam a capacidade de elas oferecerem condições de vida e satisfação pessoal aos cooperados, realizando intervenções que satisfaçam as demandas e necessidades da comunidade onde atuam (Giacomini et al., 2017).

Portanto o cooperativismo tem como objeto social central colocar as necessidades dos membros em primeiro lugar, onde os benefícios oferecidos aos associados pelas cooperativas de crédito não se limitem às vantagens econômicas, mas que possam alcançar um ambiente inclusivo, solidário e orientado pela missão de gerar bem-estar e desenvolvimento para todos os seus membros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), os procedimentos metodológicos são os passos necessários para a realização da pesquisa, desde a escolha do método, até a coleta e análise dos dados, constituindo o caminho que conduz o pesquisador à resposta do problema proposto. Portanto este capítulo descreve a estratégia de pesquisa, a abordagem utilizada, o nível e a unidade de análise, além dos métodos de coleta e análise de dados adotados para alcançar cada um dos objetivos propostos. Sendo o objetivo geral deste estudo validar indicadores de desempenho social das cooperativas de crédito em relação ao cooperados e analisar as dimensões desse desempenho. E tendo como objetivos específicos:

- Identificar indicadores sugeridos pela literatura e especialistas;
- Identificar os objetivos e entendimentos sobre desempenho social em estatutos;
- Avaliar os indicadores quanto ao seu alinhamento ao desempenho social;
- Validar com os cooperados os indicadores identificados na literatura, junto aos especialistas e estatutos sociais de cooperativas de crédito;
- Analisar as dimensões do desempenho social de cooperativas de crédito em relação a seus cooperados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esse estudo é considerado descritivo, onde é comum que as pesquisas apresentem descobertas que ultrapassam os objetivos iniciais, oferecendo perspectivas adicionais sobre o problema em questão. Para Malhotra (2011) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de algo, sendo um tipo de conclusiva. E ainda o autor enfatiza que nesta pesquisa supõe-se que o pesquisador possua um conhecimento anterior sobre o tema.

A estratégia utilizada nesta pesquisa foi uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, com um caráter descritivo. Utilizou-se o delineamento exploratório sequencial, em que os dados qualitativos fundamentaram a construção do instrumento quantitativo. O objetivo não é a extrapolação ou generalização dos resultados, mas sim uma análise aprofundada, caracterizado por sua singularidade, por meio da triangulação de diferentes fontes de dados.

Este estudo teve como finalidade identificar indicadores sugeridos pela literatura e por especialistas. Em seguida, foi realizada a análise dos estatutos sociais de cooperativas de crédito

dos estados do Paraná e Santa Catarina, englobando as quatro maiores confederações: Ailos, Cresol, Sicoob e Sicredi, onde foram verificados os objetivos e compreensões formais acerca do desempenho social, destacando o compromisso institucional com princípios como participação, inclusão e benefício mútuo. A partir dessa base, o conjunto inicial de indicadores foram avaliados quanto ao seu alinhamento com o conceito de desempenho social.

Na sequência, o método qualitativo utilizado nesta pesquisa foi a análise documental, que, segundo a Lüdke e André (1986, p. 38), “[...] pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja completando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”. E de acordo com Godoy (1995), métodos qualitativos consiste em examinar com rigor científico a natureza do objeto de pesquisa, buscando interpretar o fenômeno observado por meio da obtenção de dados descritivos sobre pessoas, locais e processos interativos.

Os indicadores finais selecionados foram validados por meio de uma survey com cooperados e delegados para verificar se refletem a perspectiva dos principais interessados pelas ações sociais das cooperativas. O método utilizado foi a abordagem quantitativa, sendo utilizada para análise dos dados extraídos da survey aplicada aos delegados e cooperados, que de acordo com Richardson (1989), é caracterizado pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Segundo Hernández Sampieri et al. (2013), os estudos descritivos buscam apontar as características e propriedades de qualquer tema que se submete para análise, medindo e coletando as informações necessárias, sempre de maneira independente ou conjunta.

3.2 Caracterização Da Pesquisa

A caracterização da pesquisa tem por objetivo contextualizar os aspectos metodológicos do estudo. Essa delimitação é fundamental para esclarecer a lógica que sustenta o percurso investigativo e a escolha dos instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados.

3.2.1 O Ambiente

A pesquisa foi conduzida nas quatro principais confederações de cooperativas de crédito presentes nos estados do Paraná e Santa Catarina. Para uma compreensão mais aprofundada de

cada sistema, é relevante apresentar um breve histórico de cada organização, permitindo uma análise mais detalhada de aspectos essenciais à investigação.

3.2.1.1 Sistema Ailos

A cooperativa surgiu em 26 de novembro de 1951 em Santa Catarina, constituída por 21 funcionários da Companhia Hering, inicialmente denominada de Cooperativa de crédito organizações Hering (CrediHering), em que posteriormente foi denominada Viacredi.

Possui sua sede em Blumenau- Santa Catarina e possui como área de atuação os estados de Santa Catarina e Paraná, hoje com mais de 25 municípios atendidos, com cerca de 954mil cooperados distribuídos em 111 postos de atendimento. A Viacredi acumula mais de 13 bilhões em ativos.

A Viacredi faz parte do sistema Ailos, sistema que atua exclusivamente no sul do Brasil, atendendo os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, possuindo um total de 13 cooperativas filiadas com mais de 1.6 milhão de cooperados distribuídos em mais de 120 municípios.

3.2.1.2 Cresol

A Cresol nasceu em 24 de junho de 1995 no interior do Paraná e está presente em mais de 19 estados brasileiros, contando com mais de 900 mil cooperados. Possui em seu sistema 60 cooperativas, totalizando 913 agências.

A Cresol confederação é representada por três centrais, presentes uma em Francisco Beltrão (PR), uma em Chapecó (SC) e outra em Passo Fundo (RS). Elas atuam como suporte administrativo, financeiro e tecnológico para as singulares, enquanto as cooperativas singulares formam o elo com o agricultor e facilitam o acesso ao crédito e demais serviços financeiros disponíveis.

3.2.1.3 Sicoob – Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil

O sistema de cooperativas financeiras do Brasil está presente em todos os estados do Brasil, possuindo mais de 8 milhões de cooperados distribuídos em 4,6 mil pontos de atendimento e, 2.382 municípios atendidos.

O Sicoob está dividido em três níveis operacionais, classificados em cooperativas singulares, que são as entidades que prestam os atendimentos diretamente com os cooperados; cooperativas centrais que são as entidades regionais que prestam integração sistêmica das

cooperativas centrais; e o Centro Cooperativo Sicoob (CCS) que é o responsável pelas normas, processos, tecnologias, produtos e serviços para todo o sistema. O Sicoob opera com 14 centrais distribuídas pelo território nacional e 342 cooperativas singulares.

3.2.1.4 Sicredi

O Sicredi foi a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil e atua há mais de 120 anos. As raízes do Sicredi estão na primeira cooperativa de crédito do Brasil, fundada em 28 de dezembro de 1902, em Nova Petrópolis/RS. Batizada pelos imigrantes alemães como Sparkasse Amstad, a Caixa Rural da Linha Imperial marcou a chegada de uma nova forma de organização econômica ao país, que iniciaria sua expansão pelo Sul do Brasil, até atingir, décadas mais tarde, outras regiões, consolidando-se como um sistema de crédito cooperativo de abrangência nacional. Presente em todos os estados brasileiros, possui mais de 2,7 mil agências distribuídas em mais de 100 cooperativas. Alcançam um número de mais de 8 milhões de cooperados.

Sistema Sicredi é formado por cooperativas singulares, centrais e um centro administrativo.

3.3 Categorias de análise

A escolha da análise de conteúdo fundamenta-se em sua sólida base teórica e prática, consolidada desde Bardin (1977), que a define, de maneira geral, como um conjunto de técnicas destinadas à análise sistemática e objetiva de diferentes formas de comunicação, por meio da descrição estruturada do conteúdo das mensagens.

Nesta pesquisa, a categorização quanto os seus critérios foram pautados no referencial teórico e dessa forma, as categorias admitidas na análise de conteúdo são: Inclusão financeira, relacionamento, princípios cooperativistas e benefícios.

Bardin (1977) defende o uso da categorização semântica como método de seleção. Esse processo envolve classificar os conteúdos com base em regras linguísticas, considerando não apenas o significado das palavras, mas também a interpretação das sentenças e dos enunciados. Dito isto, a tabela 11 a seguir apresenta de forma objetiva as regras semânticas utilizadas:

Tabela 11

Categorias de análise de desempenho social

Por tanto Bardin (1977) considera essencial para a validade científica, as categorias

Dimensões	Conceito Norteador	Regras semânticas
Relacionamento	O movimento cooperativo traz a sua vontade de que não somente as necessidades pelos procedimentos normais que ela oferece aos seus cooperados sejam atendidas, mas a missão social que o sistema cooperativo fornece, coloca ao centro as necessidades expostas e objetiva ofertar de formas diferentes dos modelos econômicos clássicos ofertados pelos demais sistemas financeiros. (Giacomini et al. 2017 ; Campillo et al. 2016 ; Macedo et al. 2014 ; Shanujas & Ramanan, 2023)	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a forma de expressão de confiança, fidelização, transparência, solidariedade, colaboração, necessidades dos cooperados, atendimento.
Inclusão Financeira	As cooperativas de crédito estão estrategicamente posicionadas para atender indivíduos e comunidades que enfrentam dificuldades de acesso ao crédito e outras facilidades bancárias (McKillop & Wilson, 2015; Retolaza, & Lamarque, 2018).	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a forma de expressão de Desenvolvimento econômico, Impacto social, Sustentabilidade comunitária, Igualdade de oportunidades, Equidade financeira, Democratização do acesso, Comunidades vulneráveis, Acesso, Crédito, Serviços financeiros básicos.
Princípios cooperativistas	Os princípios cooperativistas são a base que sustenta o funcionamento das cooperativas de crédito, direcionando suas práticas e garantindo que os valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, equidade e solidariedade sejam efetivamente aplicados no dia a dia da organização (Kleanthous, et al. 2019; Kumkit et al. 2022; Oliveira 2001; Pinto & Reisdorfer, 2015).	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a forma de expressão de Prática dos valores, Autoajuda, Autorresponsabilidade, Democracia, Tomada de decisão coletiva, Participação ativa, Equidade, Justiça, Inclusão, Solidariedade, Apoio mútuo, Cooperação, Compromisso social, Educação, Capacitação, Desenvolvimento contínuo.
Benefícios	A cooperativa precisa oferecer benefícios e serviços perceptíveis para garantir que o cooperado tenha incentivos econômicos para realizar suas transações com a cooperativa e se engajar ativamente. (Bialoskorski, 2007; Kyazze, et al. 2017).	Sentenças, ementas e enunciados que indiquem a forma de expressão de Incentivo econômico, Benefício financeiro direto, Retorno financeiro, Exclusividade de serviços, Diferenciação, Vantagem competitiva, Economia de custos, Alternativa econômica, Benefício personalizado, Atendimento a necessidades específicas

serem mutuamente exclusivas, homogêneas, pertinentes, objetivas e fiéis aos conceitos que as orientam, garantindo, assim, a produtividade das análises subsequentes. Segundo Saldanha (2009), um código na pesquisa qualitativa corresponde a uma palavra ou frase curta que atribui

caráter somativo a essência daquela parte do trecho. Os códigos foram agrupados de acordo com a similaridade ou regularidade apresentada para facilitar o desenvolvimento de categorias e suas conexões.

3.4 Coleta de dados

O caráter qualitativo, combinado com técnicas quantitativas, evidencia a diversidade de métodos e técnicas de coleta e análise permitidos pelo estudo como estratégia de pesquisa. Esses métodos são aplicados para alcançar a triangulação. Flick (2009) pondera que a triangulação se estabelece quando o pesquisador busca também conjugar métodos qualitativos e quantitativos em diferentes perspectivas metodológicas que, ao final, se complementam para a análise do tema.

Neste estudo, esses métodos direcionados a fomentar a diversidade de fontes de dados foram aplicados de maneira sequencial, resultando, ao final, na triangulação que embasa a análise dos resultados. Este estudo utilizou tanto dados primários quanto secundários. Os *dados primários* são aqueles que apresentam relação física direta com os fatos analisados. Os *dados secundários*, por sua vez, referem-se às informações que não apresentam relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos (Richardson, 1999). Ou seja, os dados primários foram coletados especificamente para uma determinada investigação, já os dados secundários referem-se àqueles já existentes e acessíveis. Enquanto os dados primários foram coletados a partir da realização da *survey*, os dados secundários advieram de documentos e estatutos das cooperativas singulares estudadas.

3.4.1 Os métodos e ferramentas de análise dos dados coletados

Para a análise dos estatutos das cooperativas de crédito selecionados, esta pesquisa utilizou o método qualitativo de análise de conteúdo com o suporte do software Atlas.ti. Esse método e ferramenta foram empregados para examinar os documentos, com foco no objeto social das cooperativas. A escolha da análise de conteúdo fundamenta-se em sua sólida base teórica e prática, consolidada desde Bardin (1977), que a define, de maneira geral, como um conjunto de técnicas destinadas à análise sistemática e objetiva de diferentes formas de comunicação, por meio da descrição estruturada do conteúdo das mensagens. Além disso, considerando que tanto a análise de conteúdo quanto a *survey* elaborada a partir de seus resultados foram desenvolvidas com base nos pressupostos de desempenho social apresentados

na fundamentação teórica, a adoção de um método qualitativo unificado garantiu maior coerência e rigor metodológico às análises.

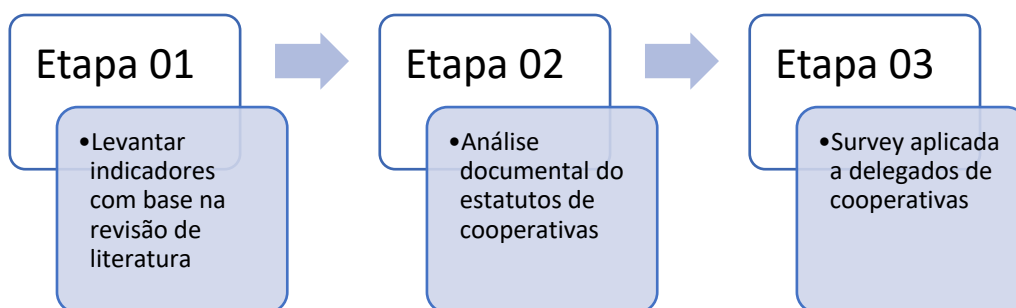
No que se refere à survey, a coleta de dados foi realizada por meio da plataforma Qualtrics, mediante o envio de um link da pesquisa às cooperativas, via e-mail, sendo posteriormente replicado aos delegados e cooperados. A análise dos dados obtidos foi conduzida por meio de análise fatorial exploratória, utilizando o software IBM SPSS Statistics, versão 21. Essa técnica estatística tem como finalidade a redução da dimensionalidade de um conjunto de dados, condensando informações de múltiplas variáveis originais em um número menor de fatores ou dimensões. Conforme Figueiredo e Silva (2010), a análise fatorial visa “produzir combinações lineares de variáveis que capturem o máximo possível a variância das variáveis observadas”. No contexto desta pesquisa, o uso do método exploratório teve como objetivo compreender de que forma os associados interpretam as afirmações propostas para avaliar sua percepção sobre os indicadores de desempenho social em cooperativas de crédito.

3.5 Etapas da pesquisa

A presente seção tem por objetivo apresentar de forma sintética as etapas realizadas na pesquisa, as quais serão revisitadas ao longo da discussão dos resultados. Em resumo, as etapas de pesquisa expostas a seguir estão sistematizadas na Figura 03:

Figura 3

Etapas da pesquisa



3.5.1 Primeira etapa: Levantamento de indicadores de desempenho social com base na literatura e especialistas.

A primeira etapa, teve como objetivo identificar indicadores de desempenho social por meio de uma revisão sistemática da literatura e da análise da dissertação de Eccher (2024), a

qual reuniu percepções de especialistas das cooperativas de crédito nos sistemas de interesse deste estudo.

3.5.2 Segunda etapa: Análise documental dos estatutos das cooperativas singulares.

A pesquisa documental teve como fonte de dados os Estatutos Sociais de 04 cooperativas vinculadas a confederação Ailos, 01 cooperativa vinculada a confederação Cresol, 10 cooperativas vinculadas a confederação Sicoob e 04 cooperativas vinculadas a confederação Sicredi. Por meio da análise de conteúdo destes documentos. Com o rigor metodológico discutido nos resultados da pesquisa, buscou-se identificar se os indicadores de desempenho social estão observados nestes documentos, ou, seja, o foco da análise documental foi em relação ao objeto social das cooperativas.

Foram analisados um total de 19 estatutos sendo de 18 cooperativas singulares e uma central, conforme tabela 12.

Tabela 12

Estatutos Sociais analisados

Sistemas	Cooperativas
Sistema Ailos	Cooperativa Ailos 01
	Cooperativa Ailos 02
	Cooperativa Ailos 03
	Cooperativa Ailos 04
Sistema Cresol	Cooperativa Cresol 05
Sistema Sicoob	Cooperativa Sicoob 06
	Cooperativa Sicoob 07
	Cooperativa Sicoob 08
	Cooperativa Sicoob 09
	Cooperativa Sicoob 10
	Cooperativa Sicoob 11
	Cooperativa Sicoob 12
	Cooperativa Sicoob 13
	Cooperativa Sicoob 14
	Cooperativa Sicoob 15
Sistema Sicredi	Cooperativa Sicredi 16
	Cooperativa Sicredi 17
	Cooperativa Sicredi 18
	Cooperativa Sicredi 19

As conclusões desta análise foram fundamentais para a construção da *survey* destinada aos cooperados.

3.5.3 Terceira etapa: Análise fatorial exploratória sobre a *survey*

A terceira etapa da pesquisa consistiu na aplicação de uma *survey* com delegados cooperados de cooperativas de crédito vinculadas aos sistemas Sicoob e Sicredi, com o objetivo de avaliar a percepção desses cooperados quanto aos indicadores de desempenho social identificados nas etapas anteriores da pesquisa. A coleta de dados ocorreu entre os meses de janeiro e março de 2025. Foram contatadas cooperativas vinculadas às confederações Sicredi, Cresol, Sicoob e Ailos; no entanto, apenas cooperativas dos sistemas Sicoob e Sicredi aceitaram participar, totalizando quatro instituições (duas de cada sistema).

A escolha por aplicar o instrumento aos delegados se fundamenta na representatividade desse grupo dentro da estrutura de governança das cooperativas. Conforme a Lei nº 5.764/1971, os delegados exercem um papel institucional como representantes dos cooperados em assembleias e decisões estratégicas, o que os torna interlocutores qualificados para avaliar aspectos relacionados ao desempenho social da cooperativa. Além disso, sua maior proximidade com os temas abordados no questionário tende a favorecer respostas mais conscientes e embasadas.

3.5.3.1 Instrumento e validação

O instrumento utilizado foi elaborado com base nos indicadores levantados na revisão de literatura, nas entrevistas com especialistas e na análise documental de relatórios e documentos das cooperativas. Após uma etapa de depuração, foram excluídos indicadores que não apresentavam aderência ao conceito de desempenho social. Ao final desse processo, 22 indicadores foram considerados válidos e utilizados para a construção das afirmações da *survey*.

O questionário foi dividido em blocos. O primeiro apresentava a pesquisa e contextualizava o conceito de desempenho social. O segundo bloco coletava dados sociodemográficos dos respondentes, como idade, gênero, renda, cidade, escolaridade, profissão, cooperativa e sistema cooperativo. Os três blocos subsequentes continham afirmações relacionadas aos indicadores organizados em três categorias analíticas: Relacionamento, Inclusão Financeira e Princípios Cooperativistas. A categoria inicialmente intitulada "Benefícios" foi excluída, por não apresentar aderência suficiente ao conceito de desempenho social após análise criteriosa.

3.5.3.2 Categorias e indicadores utilizados

Cada categoria foi acompanhada de uma breve contextualização para facilitar a compreensão dos participantes. A Tabela 13, a seguir, apresenta os indicadores utilizados e as respectivas afirmações construídas para o questionário:

Tabela 13

Afirmações levantadas a partir dos indicadores identificados para o questionário da survey

Categoria	Indicador	Afirmação
Relacionamento	Visitas ao cooperado;	As visitas que a cooperativa realiza aos cooperados promove a proximidade com a cooperativa.
	Satisfação por meio da pesquisa;	As pesquisas de satisfação contribuem para maior proximidade com a cooperativa.
	Necessidades atendidas;	A capacidade da cooperativa de atender às suas necessidades não necessariamente financeiras, impacta no seu relacionamento com ela.
	Disponibilidade de atendimento pessoal;	A disponibilidade da cooperativa e o acesso quando você precisa, gera impacto no seu relacionamento com a cooperativa.
	Associados inativos;	O fato dos cooperados não movimentarem suas contas mostra que não possuem relacionamento com a cooperativa.
	Participação na comunidade;	A participação da cooperativa em eventos e órgãos representativos da comunidade contribui para o seu relacionamento com a cooperativa.
	Nível de fidelidade;	Quando o cooperado permanece fiel e continua usando os serviços da cooperativa por muito tempo, isso mostra que ele tem uma conexão forte e próxima com a cooperativa.
Inclusão Financeira	Média de associados ingressos no quadro social;	A média de novos associados ingressando na cooperativa é um bom indicador de inclusão financeira promovida pela cooperativa.
	Quantidade de produtos contratados com a cooperativa;	A quantidade de produtos contratados pelos cooperados reflete o nível de atendimento às suas necessidades.
	Percentual de encerramentos de contas;	O percentual de encerramentos de contas de cooperados é um indicador importante para medir o engajamento.
	Saldo médio da poupança;	Quando o cooperado escolhe manter seu dinheiro na cooperativa, isso reflete a inclusão financeira, pois demonstra que ele tem acesso a oportunidades que facilitam o crescimento e a segurança financeira.
	Saldo médio de empréstimos;	Os limites de crédito oferecidos pela cooperativa refletem seu compromisso em promover o desenvolvimento financeiro dos cooperados.
	Área de abrangência;	A presença da cooperativa nas regiões atendidas, pode contribuir para o acesso de mais pessoas aos serviços financeiros
	Média de associados abaixo da linha da pobreza;	A média de associados abaixo da linha da pobreza atendidos pela cooperativa reflete o

		compromisso da cooperativa com a inclusão financeira.
Princípios cooperativistas	Adesão livre e voluntária;	A adesão livre e voluntária dos cooperados é uma característica importante no cooperativismo.
	Diversidade do quadro social;	A diversidade de pessoas na cooperativa, como em idade, gênero, religião e origem, mostra o compromisso com inclusão e equidade.
	Participação em assembleia;	A participação dos cooperados nas assembleias é um importante indicador do envolvimento do cooperado com a cooperativa.
	Acesso a informações assembleares de maneira facilitada;	O acesso facilitado às informações das assembleias é essencial para a transparência e o bom relacionamento com os cooperados.
	Participação econômica;	A distribuição de sobras realizada pela cooperativa contribui para o desenvolvimento financeiro dos associados.
	Programas de educação e formação ao cooperado;	É importante que os programas de educação e formação oferecidos aos cooperados sejam acessíveis.
	Projetos sociais;	Os projetos sociais da cooperativa, fortalecem o desempenho social ao melhorar a vida dos cooperados e da comunidade.
	Cumprimento dos princípios cooperativistas;	É fundamental que as cooperativas atendam os princípios do cooperativismo.

3.5.3.1 Escala de mensuração

A escala utilizada foi do tipo ordinal, variando de 1 a 10, onde 1 significava “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente” (Silva & Silva, 2010). Para cada indicador, foi elaborada uma afirmação clara e direta, à qual os cooperados deviam responder com base em seu grau de concordância. A Figura 4 ilustra a estrutura da survey:

Figura 4

Survey destinada aos cooperados

Relacionamento

Categoria Relacionamento: representa a forma como a cooperativa se conecta com seus associados e a comunidade, promovendo participação, solidariedade e um atendimento que valoriza todos como parte das decisões.

0
10

1. As visitas que a cooperativa realiza aos cooperados promove a proximidade com a cooperativa.

0

3.5.3.1 Pré-teste e validação preliminar

Antes da aplicação final, o questionário passou por um pré-teste com 15 cooperados pertencentes à Confederação Sicredi. A seleção foi aleatória, contemplando diversidade de gênero, faixa etária, escolaridade e área de atuação profissional. Os participantes receberam o questionário via WhatsApp e, após o preenchimento, foram convidados a relatar eventuais dificuldades na compreensão das afirmações. Nenhuma dificuldade relevante foi identificada, o que indicou boa clareza e coerência do instrumento.

3.5.3.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Concluída a aplicação da survey com os cooperados, passou-se à etapa de análise estatística dos dados coletados, com o objetivo de identificar padrões latentes entre os indicadores propostos e verificar sua estrutura fatorial. A técnica escolhida foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE), amplamente utilizada em pesquisas sociais e organizacionais para reduzir a dimensionalidade de um conjunto de variáveis e identificar agrupamentos coerentes entre elas (Hair et al., 2009).

A AFE permite verificar se os 22 indicadores utilizados no questionário apresentam correlação entre si e se podem ser organizados em fatores comuns que representem dimensões subjacentes do desempenho social sob a ótica dos cooperados. Essa abordagem contribui para validar empiricamente as categorias analíticas propostas a partir da literatura e da análise qualitativa, bem como para identificar possíveis ajustes na estrutura conceitual do construto estudado.

4 RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir das etapas empíricas da pesquisa. A apresentação dos resultados está organizada em três partes: a primeira trata dos indicadores levantados a partir da revisão de literatura e da consulta a especialistas; a segunda aborda a análise de conteúdo dos estatutos sociais das cooperativas participantes; e a terceira apresenta os dados obtidos na pesquisa survey com os cooperados, incluindo a análise fatorial exploratória para identificação das dimensões do desempenho social segundo a percepção dos cooperados.

4.1 Resultado da análise de indicadores levantados na revisão de literatura e por especialistas

Com base nos objetivos específicos desta pesquisa, buscou-se identificar indicadores de desempenho social por meio da revisão de literatura e de especialistas levantados por Echer (2024). Esse processo permitiu mapear tanto os indicadores reconhecidos na literatura acadêmica quanto aqueles que, na visão de especialistas em cooperativas de crédito, representam o desempenho social em relação ao cooperado.

A partir das categorias previamente definidas, foi levantado os indicadores de desempenho social identificados na revisão de literatura conforme exposta na tabela 14 e distribuídos nestas categorias.

Tabela 14

Indicadores a serem validados

CATEGORIA DOS INDICADORES	INDICADORES	EMBASAMENTO TEÓRICO
Relacionamento	• Confiança (simplicidade, ética, sinceridade, transparência); • Visitas, disponibilidade; • Participação na comunidade (eventos e órgãos representativos); • Nível de fidelidade.	Martínez-Campillo et al. (2018) Martínez-Campillo & Fernández-Santos (2017) Gulak (2021) Lauermann (2016)
Inclusão financeira	• Atendimento de demandas (agilidade, eficiência, diversidade de linhas); • Benefícios econômicos (isenções, taxa de juros); • Distribuição de sobras; • Margem de contribuição (fidelidade, principalidade);	Amersdorffer, at al. (2015) Campillo & Santos (2016). Gulak (2021) Lauermann, G.J. (2016) Oliveira (1996) Martínez-Campillo et al. (2018) Santos et al. (2018)

	• Cooperado ao centro (reforço das origens); • Crescimento quadro social; • capital social por cooperado; • Grau de endividamento do cooperado; • Novos produtos aos cooperados; • Ponto de atendimento; • Efeito regional; • Média de empréstimo por cooperado; • Saldo médio da poupança	Martínez-Campillo & Fernández-Santos (2017).
Princípios cooperativistas	• Participação em assembleias; • Cumprimento dos princípios cooperativistas; • Cursos ofertados ao cooperado;	Oliveira (1996), Gulak (2021) Luque et al. (2019) Kumkit et al. (2022) Fernández et al. (2018)
Benefícios aos associados	• Implementação de benefícios; • Nível de conhecimento dos colaboradores e quantidade; • Tecnologias disponíveis; • Produtos personalizados;	Lauermann (2016); Gulak (2021) Martínez-Campillo et al. (2018) Martínez-Campillo & Fernández-Santos (2017) Luque et al. (2019)

A próxima tabela é referente aos indicadores identificados junto a especialistas. O trabalho de Eccher (2024) teve como objetivo levantar indicadores de desempenho social com especialistas de cooperativas de crédito dos 4 sistemas, Sicredi, Sicoob, Cresol e Ailos, sendo eles diretores, gerentes regionais, gerentes de área e agência. Foram realizadas 23 entrevistas nas regiões de Santa Catarina e Paraná sendo apresentado os resultados dos indicadores levantados na tabela 15.

Tabela 15

Indicadores de desempenho social em cooperativas de crédito

Categoria	Indicadores sugeridos
Relacionamento	Tempo de espera nas filas para atendimento Tempo máximo para realização de contato individual com o cooperado Delimitação de quantidade máxima de cooperados por carteira de relacionamento Quantidade de visitas realizadas ao cooperado Determinação de tempo máximo para aprovação do crédito Determinação de tempo máximo de espera nas filas de aplicativos de gerenciamento de mensagem Determinação de tempo máximo para abertura de conta Volume de captação aplicado na cooperativa X SFN Quantidade de cooperados inativos Percentual de encerramentos de contas Contas abertas X liberação de aplicativos de gerenciamento da conta Nível de satisfação realizado através de pesquisa frequente

	Necessidades atendidas do cooperado
Inclusão Financeira	Volume de crédito tomado com a cooperativa X SFN
	Diversidade de linhas de crédito disponíveis de acordo com a área de atuação
	Quantidade de pontos de atendimento
	Capacidade financeira X limites atribuídos
Princípios Cooperativistas	Percentual de cooperados participantes das assembleias
	Ações sobre educação financeira
	Participação de cooperados em eventos estratégicos
	Acesso às informações assembleares de maneira facilitada
	Evolução na distribuição de resultados
	Programas de formação e desenvolvimento
	Participação de cooperados em reuniões de pré e pós assembleias
Benefícios	Denominação de representantes dos cooperados nas comunidades
	Diversidade de produtos e serviços disponíveis ao cooperado
	Percentual de ganho financeiro, comparativo cooperativa X SFN
	Disponibilidade de atendimentos pessoais
	Relatório de Impacto Social das ações realizadas
	Desenvolvimento de projetos sociais
	Quantidade de produtos contratados com a cooperativa

Echer, C. F. (2024). Desempenho Social Em Cooperativas De Crédito Em Relação Aos Cooperados. [Dissertação de mestrado, Pontífica Universidade Catolica de Curitiba].

4.2 Análise de conteúdo dos Estatutos Sociais

Ao realizar a análise dos estatutos sociais das cooperativas de crédito, foram identificados, 16 códigos distribuídos nos quatro grupos de categorias e identificados 109 citações nos estatutos analisados conforme disposto na tabela 16.

Tabela 16:

Citação dos códigos

Categoria	Codificação	Repetição
Benefícios	Diversidade de produtos e serviços	33
	Benefícios financeiros	30
	Tecnologias	04
	Diversidade de linhas de crédito	34
	Produtos personalizados	27
Inclusão financeira	Abrangência regional	08
	Diversidade social	19
	Saldo médio de empréstimos	25
	Saldo médio da poupança	18
Princípios cooperativistas	Adesão livre e voluntaria	19
	Controle democrático	03
	Educação, Informação e formação.	27
	Participação econômica	01
Relacionamento	Projetos sociais	19
	Necessidade atendida	30
	Satisfação	09

Pode se observar que os códigos que mais apareceram foi *diversidade de produtos e serviços, diversidade de linhas de crédito, Educação, Informação e Formação e necessidade atendida*, logo nessas cooperativas o foco está voltado a entregar soluções de produtos e

serviços, não considerando por exemplo crescimento do quadro social como apresentado na tabela 14 dos indicadores levantados pela revisão de literatura.

4.3 Indicadores sugeridos pela revisão de literatura, especialistas e análise documental

Sendo assim, com base nos indicadores sugeridos, revisão de literatura, pelos especialistas e análise documental dos estatutos, na tabela 17 está exposto um conjunto de indicadores sugeridos e separados por categorias.

Tabela 17

Indicadores levantados

	Sugeridos por especialistas	Identificados na literatura	Identificados nos estatutos
Relacionamento	• Tempo de espera para atendimento • Tempo máximo para realização de contato individual com o cooperado • Qtde. máxima de cooperados por carteira de relacionamento • Qtde. de visitas realizadas ao cooperado • Tempo máximo aprovação do crédito • Tempo de espera em app de mensagem • Tempo para abertura de conta • Volume de captação aplicado na cooperativa X SFN	• Participação na comunidade (eventos e órgãos representativos) • Nível de satisfação (pesquisa) • Fidelidade	• Necessidade atendida • Satisfação
Inclusão financeira	• Volume de crédito tomado com a cooperativa X SFN • Diversidade de linhas de crédito disponíveis de acordo com a área de atuação • Quantidade de pontos de atendimento • Capacidade financeira X limites atribuídos	• Atendimento de demandas (agilidade, eficiência, diversidade de linhas) • Benefícios econômicos (isenções, taxa de juros) • Distribuição de sobras • Margem de contribuição (fidelidade, principalidade); • Crescimento quadro social • Capital social por cooperado • Grau de endividamento do cooperado • Efeito regional • Média de empréstimo por cooperado • Associados abaixo da linha da pobreza	• Abrangência regional • Saldo médio de empréstimos • Saldo médio da poupança

Princípios cooperativistas	• % cooperados nas assembleias • Ações sobre educação financeira • Participação de cooperados em eventos estratégicos • Acesso às informações assembleares de maneira facilitada • Evolução na distribuição de resultados • Programas de formação e desenvolvimento • Participação de cooperados em reuniões de pré e pós assembleias • Denominação de representantes dos cooperados nas comunidades	• Participação em assembleias • Cumprimento dos princípios cooperativistas • Cursos ofertados ao cooperado	• Adesão livre e voluntária • Controle democrático • Educação, Informação e formação • Participação econômica • Projetos sociais • Diversidade social
	Benefícios aos associados	• Implementação de benefícios • Nível de conhecimento dos colaboradores e quantidade • Tecnologias disponíveis • Produtos personalizados • Novos produtos aos cooperados	• Benefícios financeiros • Tecnologias • Diversidade de linhas de crédito • Diversidade de produtos e serviços • Produtos personalizados

Após a identificação, cada indicador foi avaliado quanto à sua aderência ao conceito de desempenho social que, de acordo com Giacomini *et al.* (2017), refere-se à capacidade de uma organização em alcançar os objetivos sociais, como a melhoria do bem-estar de seus membros e da comunidade, a promoção da justiça social e a sustentabilidade ambiental, enquanto assegura sua viabilidade econômica. Verificou-se que vários indicadores estão mais alinhados a mensuração de desempenho econômico-financeiro e/ou operacional ao invés de social.

Assaf Neto (2012) aborda que desempenho econômico-financeiro se refere à capacidade de uma organização de gerar resultados financeiros positivos e sustentar sua viabilidade econômica ao longo do tempo. Esse conceito envolve a análise de indicadores como receita, lucro, retorno sobre o investimento e o uso eficiente dos recursos econômicos. No cooperativismo esse desempenho também pode ser associado a benefícios financeiros concedidos diretamente aos cooperados. Assim, considerou-se que os seguintes indicadores são mais alinhados ao conceito de desempenho econômico-financeiro ao invés de social: percentual de ganho geral, comparativo cooperativa x SFN, benefícios econômicos (isenções, taxa de juros), margem de contribuição, capital social por cooperado, grau de endividamento do cooperado, evolução na distribuição de resultados, capacidade financeira x limites atribuídos, saldo médio da poupança, saldo médio de empréstimos, diversidade das linhas de crédito, diversidade de produtos e serviços e produtos personalizados.

Com relação a inclusão financeira, de acordo com o BCB (2024) é um estado em que todos os adultos têm acesso efetivo aos seguintes serviços financeiros providos por instituições formais: crédito, poupança (entendida em termos amplos, incluindo contas transacionais), pagamentos, seguros, previdência e investimentos. De acordo com Birchall (2013), em cooperativas de crédito, além de garantir que todos tenham acesso a serviços financeiros essenciais, como abertura de contas, acesso a crédito e oportunidades de investimento, envolve também o acesso a serviços financeiros para aqueles que enfrentam barreiras nos bancos tradicionais.

Embora indicadores como saldo médio de poupança e saldo médio de empréstimos sejam frequentemente vistos como métricas de desempenho econômico, eles também refletem o desempenho social, pois indicam em que medida as cooperativas estão atendendo às necessidades básicas de seus associados. O mesmo acontece com o indicador de *distribuição de sobra*, que pode ser considerado como um indicador econômico, porém ao mesmo tempo pode ser visto como um indicador de desempenho social por supostamente contribuir com a renda do cooperado. Mas é necessário questionar a real efetividade desse impacto. O sistema financeiro cooperativo do Brasil em 2022 distribuiu R\$ 4,6 bilhão em sobras entre seus 15,6 milhões de associados, resultando em uma média de aproximadamente R\$ 294,87 por cooperado (BCB, 2022). Na prática, a média de distribuição por cooperado é relativamente baixa, o que limita sua relevância como um mecanismo de fortalecimento econômico e social. Dessa forma, considerar esse indicador como reflexo do compromisso social da cooperativa pode ser uma simplificação excessiva, uma vez que o montante repassado aos associados muitas vezes não representa uma melhoria significativa em sua condição financeira.

O desempenho operacional pode ser entendido como à eficácia com que uma organização executa suas atividades cotidianas, utilizando recursos de maneira eficiente para alcançar seus objetivos estratégicos (Slack et al., 2009). Isso envolve a análise de fatores como produtividade, qualidade, custo e tempo. O desempenho operacional é um indicador-chave da capacidade de uma organização em maximizar a eficiência dos processos internos e entregar valor aos clientes ou cooperados, no caso de cooperativas de crédito. Assim, foram reclassificados como de desempenho operacional (ao invés de social) os indicadores: quantidade de cooperados por carteira, tempo máximo de aprovação de crédito, tempo máximo de abertura de conta, tempo de espera na fila de aplicativos de gerenciamento de mensagem, tempo de espera em fila, tempo máximo para realização de contato individual com o cooperado, atendimento de demandas (agilidade, eficiência, diversidade de linhas), nível de conhecimento dos colaboradores e tecnologia.

O indicador participação econômica é um dos princípios cooperativistas, mas também está presente na categoria inclusão financeira como indicador de distribuição de sobras. Optou-se por mantê-lo na categoria princípios cooperativistas. Na categoria benefícios observou-se que os indicadores identificados estão mais alinhados ao desempenho econômico-financeiro e/ou operacional, com por exemplo: diversidade de produtos e serviços, ganho financeiro, atendimento pessoal, tecnologia, linhas de crédito, entre outros. Optou-se por desconsiderar os indicadores inicialmente relacionados a essa categoria.

A reclassificação final resultou em 22 indicadores de desempenho social apresentados na tabela 18. Esses indicadores foram considerados como variáveis na análise dos dados (análise dos resultados da survey).

Tabela 18

Indicadores de desempenho social finais

Categoria	Indicadores
Relacionamento	• R1 - Quantidade de visitas realizadas ao cooperado • R2 - Nível de satisfação realizado através de pesquisa frequente • R3 - Necessidades atendidas do cooperado • R4 - Disponibilidade de atendimento pessoal • R5 - Quantidade de associados inativos • R6 - Participação na comunidade (eventos e órgãos representativos) • R7 - Nível de fidelidade
Inclusão Financeira	• IF1 - Média de associados ingressos no quadro social • IF2 - Quantidade de produtos contratados com a cooperativa • IF3 - Saldo médio da poupança • IF4 - Saldo médio do crédito • IF5 - Percentual de encerramentos de contas • IF6 - Área de abrangência • IF7 - Média de associados abaixo da linha da pobreza
Princípios cooperativistas	• PC1 - Participação em assembleia • PC2 - Programas de educação e formação ao cooperado • PC3 - Acesso a informações assembleares de maneira facilitada • PC4 - Diversidade do quadro social • PC5 - Projetos sociais • PC6 - Cumprimento dos princípios cooperativistas • PC7 - Participação econômica • PC8 - Adesão livre e voluntária

Após a identificação dos indicadores, foi realizada uma survey junto a delegados e cooperados para validação e identificação das dimensões do desempenho social.

4.4 Resultados da Survey com cooperados das Cooperativas de Crédito.

Foram coletadas 229 respostas, sendo 185 consideradas válidas por terem sido preenchidas integralmente. Destas, 109 foram de delegados/cooperados de cooperativas do

sistema Sicredi, 77 de cooperativas do sistema Sicoob e uma de cooperativa do sistema Cresol. Dos sistemas Sicredi e Sicoob participaram delegados/cooperados de duas cooperativas singulares cada. Do sistema Cresol, que apresentou apenas uma resposta, não teve a participação de cooperativas singulares pelo fato de não aceitarem participar da pesquisa. O respondente é um cooperado do Sicredi que possivelmente é também cooperado da Cresol. Na tabela 19 está exposto a características dos respondentes.

Tabela 19

Características dos respondentes

	n	%
Idade		
20 a 29	2	1,1%
30 a 39	24	13,0%
40 a 49	65	35,1%
50 a 59	40	21,6%
60 a 69	34	18,4%
70 a 79	3	1,6%
Não responderam	17	9,2%
Gênero		
Feminino	38	20,5%
Masculino	147	79,5%
Escolaridade		
Fundamental	20	10,8%
Ensino médio	55	29,7%
Ensino superior	56	30,2%
Pós-graduação	54	29,18%
Renda		
Até 2640	11	5,9%
2641 a 4000	41	22,2%
4401 a 8000	49	26,5%
Acima de 8000	84	45,4%
Função		
Delegado	113	61%
Conselheiro	27	14,5%
Colaborador	11	5,9%
Não possui função	33	17,8%
Não respondeu	1	0,5%
Tempo de cooperativa		
Até 1 ano	2	1,1%
1 a 2 anos	2	1,1%
2 a 3 anos	29	15,7%

3 a 5 anos	32	17,3%
5 a 10 anos	42	22,7%
Acima de 10 anos	77	41,6%
Não respondeu	1	0,5%

A maior parte do quadro é masculino com 146 respostas, e apenas 38 são do gênero feminino e apenas uma pessoa não respondeu conforme tabela 12. Isso pode refletir um fenômeno comum no setor financeiro e cooperativo, onde os espaços de decisão ainda são predominantemente ocupados por homens.

Para identificar a estrutura de correlações entre os indicadores, foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE) utilizando o método de extração dos componentes principais com rotação Varimax. Inicialmente, o modelo contemplava 22 variáveis (indicadores). Entretanto, foi necessária a exclusão da variável R1 (Visitas ao cooperado). Essa variável apresentou cargas fatoriais cruzadas em dois fatores (cargas maiores que 0,5), o que caracteriza dupla colinearidade fatorial. Esse comportamento dificulta a interpretação fatorial e compromete a validade discriminante do modelo, justificando sua exclusão (Fávero & Belfiore, 2017; Hair et al., 2019).

Pelo critério de parcimônia, conforme sugerido por Hair et al. (2019), optou-se pela extração de 5 fatores. Essa estrutura explica cerca de 67% da variância total dos dados, o que é um valor satisfatório e recomendado para ciências sociais (Costa, 2020; Hair et al., 2019). A tabela 20 apresenta a variância explicada pelos fatores.

Tabela 20

Variância total explicada pelos fatores

Factors	Eigenvalue	Cumulative
1	8,697261	41,4155
2	1,836725	50,1618
3	1,598816	57,7753
4	1,143719	63,2215
5	0,979596	67,8863

Verificou-se que a estrutura fatorial com 5 fatores apresentou comunalidades válidas (acima de 0,5) (Hair et al., 2019) para todas as variáveis, conforme apresentado na tabela 21.

Tabela 21*Comunalidades*

Variables	From 1	From 2	From 3	From 4	From 5
R2	0,378279	0,550848	0,614646	0,684075	0,692929
R3	0,336833	0,375778	0,428622	0,44133	0,602054
R4	0,308909	0,362972	0,489216	0,683362	0,71663
R5	0,103312	0,167333	0,193273	0,369216	0,856027
R6	0,437052	0,632626	0,663468	0,690456	0,702589
R7	0,366919	0,475167	0,565811	0,681299	0,694505
IF1	0,35323	0,498894	0,534661	0,757605	0,759232
IF2	0,302103	0,302128	0,66076	0,675933	0,676086
IF3	0,211145	0,218639	0,487757	0,602942	0,603676
IF4	0,340562	0,388946	0,568315	0,56917	0,673364
IF5	0,476532	0,494797	0,502008	0,506459	0,507881
IF6	0,380947	0,380973	0,474004	0,489137	0,496437
IF7	0,423478	0,574098	0,574242	0,6392	0,670174
PC1	0,424181	0,535137	0,599727	0,602014	0,654578
PC2	0,448927	0,52964	0,558678	0,565169	0,565243
PC3	0,556886	0,596773	0,597051	0,6817	0,720956
PC4	0,447912	0,645937	0,682988	0,691759	0,703537
PC5	0,621187	0,672214	0,678178	0,678466	0,684476
PC6	0,627546	0,746637	0,752153	0,753464	0,753717
PC7	0,638601	0,722031	0,726181	0,732467	0,740564
PC8	0,512721	0,662417	0,781065	0,781298	0,781462

A tabela 22 apresenta as cargas fatoriais obtidas. Foram consideradas significativas as cargas superiores a 0,4 (Hair et al., 2019).

Tabela 22*Cargas fatoriais*

Variables	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
R2	0,219084	<u>0,730347</u>	-0,012166	0,325617	0,07315
R3	0,231681	0,262654	0,189981	<u>0,62984</u>	-0,215868
R4	0,213719	0,110999	0,097542	<u>0,796615</u>	0,120513
R5	0,067577	0,147182	0,206316	0,101281	<u>0,881461</u>
R6	0,208445	<u>0,703995</u>	0,092407	0,364871	0,147856
R7	0,190109	0,263547	0,130254	<u>0,739793</u>	0,156994
IF1	0,142417	<u>0,783302</u>	0,333382	0,019419	-0,117754
IF2	0,240181	0,138993	<u>0,761362</u>	-0,012163	0,138782
IF3	0,107968	0,018639	<u>0,717578</u>	0,154152	0,230196
IF4	0,113855	0,342638	<u>0,68859</u>	0,202781	-0,166508
IF5	0,376736	0,358517	0,249253	<u>0,410438</u>	0,082645
IF6	0,326752	0,180988	<u>0,561976</u>	0,192264	0,06427
IF7	0,22016	<u>0,723943</u>	0,203793	0,171018	0,163804

PC1	<u>0,747204</u>	0,126332	-0,015988	0,197784	0,202313
PC2	<u>0,674263</u>	0,101773	0,129524	0,2854	0,044995
PC3	<u>0,695556</u>	0,442	0,189752	-0,033151	0,06848
PC4	<u>0,713324</u>	0,073606	0,411361	-0,006341	-0,141524
PC5	<u>0,658543</u>	0,20273	0,39774	0,226052	-0,02004
PC6	<u>0,792482</u>	0,190905	0,227262	0,193866	0,003485
PC7	<u>0,745842</u>	0,259484	0,321821	0,094244	0,067094
PC8	<u>0,814414</u>	0,108741	-0,014839	0,324401	-0,030175

A literatura recomenda a exclusão de variáveis que não apresentam carga fatorial significativa (superior a 0,4) em um único fator ou que apresentam cargas semelhantes em múltiplos fatores, prejudicando a validade discriminante do modelo (Hair et al., 2019).

A partir dos agrupamentos e da coerência conceitual entre as variáveis que apresentaram maiores cargas em cada fator, procedeu-se à nomeação dos fatores:

Fator 1 – princípios cooperativistas: agregou variáveis relacionadas à adesão livre e voluntária (PC1), diversidade do quadro social (PC2), participação em assembleias (PC3), acesso facilitado às informações (PC4), participação econômica (PC5), programas de educação (PC6), projetos sociais (PC7) e cumprimento dos princípios (PC8). Este fator reúne itens relacionados à participação do cooperado na cooperativa, como envolvimento em assembleias, acesso às informações, distribuição de sobras e diversidade no quadro social. Os itens refletem diretamente os princípios cooperativistas.

Fator 2 – inclusão social e engajamento comunitário: O fator identificado agrupa variáveis que refletem a atuação social da cooperativa de crédito tanto no que se refere à inclusão de novos membros, especialmente de grupos vulneráveis, quanto à satisfação dos cooperados e ao engajamento com a comunidade. Concentrou variáveis ligadas ao nível de satisfação realizado através de pesquisa frequente (R2), Participação na comunidade como em eventos e órgãos representativos (R6), média de associados ingressos no quadro social (IF1) média de associados abaixo da linha da pobreza (IF7).

Fator 3 – inclusão financeira: agrupa variáveis como quantidade de produtos contratados (IF2), percentual de encerramento de contas (IF3), saldo médio da poupança (IF4) e diversidade de linhas (IF6), representando aspectos que denotam a profundidade da inclusão do cooperado. Este fator foca na eficiência no atendimento das demandas, diversidade de produtos e agilidade nas soluções. Conceitualmente, a inclusão financeira é compreendida como a disponibilidade, o acesso e o uso efetivo de uma gama de serviços financeiros formais que sejam apropriados às necessidades da população (Cámara & Tuesta, 2014; Demirgüç-Kunt

et al., 2018). As variáveis agrupadas neste fator estão alinhadas a essa perspectiva multidimensional, evidenciando que a cooperativa não apenas fornece acesso, mas favorece o uso consistente e diversificado de seus serviços, o que impacta positivamente o desempenho social percebido pelos cooperados.

Fator 4 – relacionamento: agrupa variáveis relacionadas a necessidades atendidas do cooperado (R3), disponibilidade de atendimento pessoal (R4), nível de fidelidade (R7) e percentual de encerramentos de contas (IF5). A denominação “Relacionamento” reflete o nível de conexão, atendimento e fidelização dos cooperados, elementos-chave para o alcance de um desempenho social sustentável e alinhado aos princípios cooperativistas.

Fator 5 – grau de inatividade: Este fator é representado exclusivamente pelo item R5, que trata da quantidade de associados inativos. É uma preocupação dos cooperados que reflete a capacidade de retenção de associados.

Essa estrutura fatorial está em conformidade com a literatura que aborda a natureza multidimensional do desempenho social em cooperativas, especialmente no que se refere aos princípios cooperativistas, à inclusão financeira e à qualidade do relacionamento com o cooperado (Campillo et al., 2016; Eccher, 2024; Giacomini et al., 2017; Martinez et al., 2020; McKillop & Wilson, 2015; Kleanthous et al. 2019).

Na tabela 23 são apresentadas as médias de pontuações para cada dimensão considerando o agrupamento por gênero. O teste de t de igualdade de médias não foi significativo (com nível de significância de 5%) em nenhuma das dimensões, indicando que não há diferenças de percepção entre homens e mulheres quanto às dimensões do desempenho social.

Tabela 23

Percepções de homens e mulheres cooperados

Dimensões	Indicadores	Média Mulheres	Média Homens	Teste t de médias (valor-p)
Princípios cooperativistas	PC1 a PC8	8,99	9,05	0,79
Inclusão social e engajamento comunitário	R2, R6, IF1, IF7	8,86	8,83	0,90
Inclusão financeira	IF2, IF3, IF4, IF6	9,01	8,77	0,39
Relacionamento	R3, R4, R7, IF5	9,11	8,84	0,21
Grau de inatividade	R5	7,29	7,69	0,38

No fator Princípios Cooperativistas, a média de respostas foi ligeiramente maior entre os homens em cinco dos oito indicadores, com destaque para o item PC1, onde a diferença foi de 0,35 pontos a favor dos homens. No fator Satisfação do Cooperado, as Mulheres perceberam melhor os indicadores R6 e IF1 (diferença de até +0,30), enquanto homens atribuíram notas

ligeiramente mais altas a R2 e IF7. No fator Inclusão Financeira, em todos os indicadores, as mulheres atribuíram notas mais altas, com destaque para IF4, com uma diferença de 0,39 pontos. No fator Relacionamento as mulheres apresentaram maior percepção positiva em três dos quatro indicadores, com diferenças significativas, como R3 (+0,42) e R4 (+0,40). E por último, no fator Benefícios, os homens percebem mais fortemente os benefícios recebidos, com diferença de 0,40 pontos.

5 Discussão

Nesta seção, são discutidos os principais achados da pesquisa, à luz dos objetivos propostos, do referencial teórico e das análises realizadas. As discussões são organizadas em três subseções: (i) os indicadores de desempenho social levantados na revisão de literatura e nas entrevistas com especialistas; (ii) a análise de conteúdo dos estatutos sociais das cooperativas de crédito; e (iii) os resultados da aplicação da survey aos cooperados. Esta estrutura visa proporcionar uma reflexão integrada entre teoria, práticas normativas e percepções dos cooperados, possibilitando a compreensão da aderência e efetividade dos indicadores propostos, bem como a análise crítica dos dados obtidos.

5.1.1 Discussões da análise de indicadores levantados por especialistas

Com base nos conceitos levantados sobre desempenho social e desempenho econômico, podemos identificar que alguns indicadores indicados pela literatura não condizem com desempenho social e sim econômico. O mesmo acontece nos indicadores levantados por Eccher (2024) com os especialistas conforme tabela 8, onde também é possível observar indicadores não só econômicos como também operacionais.

Na pesquisa de Eccher (2024) alguns entrevistados de sua pesquisa falaram sobre as taxas de juros como um benefício para o associado, demonstrando a dificuldade na identificação de benefícios que os cooperados possuem sem ser financeiros, deixando a entender que o conhecimento por parte das próprias cooperativas é falho quanto a desempenho social e podendo ser confirmado quando confrontado os indicadores com os conceitos relacionados a desempenho social. Eccher (2024) ainda argumenta que não há como mensurar o desempenho social sem entender que ele está presente em diversas situações, além de fazer parte da missão da cooperativa. O que vale também para os indicadores levantados na revisão de literatura. Eccher (2024) também diz que alguns entrevistados abordaram que com relação ao indicador participação em assembleia, grande parte dos cooperados não demonstram interesse em participar, e existe uma dificuldade em levá-los a assembleia, tendo que muitas vezes, tentar convencê-los por meio de sorteios, brindes e jantares, o que deixa a entender que esse indicador talvez não represente de fato um indicador de desempenho social.

Por outro lado, Echer (2024) diz que atender às demandas de maneira consultiva e ágil, aliadas ao bom relacionamento, tendem a ser fatores essenciais para manter um associado fidelizado à cooperativa. O que está de acordo com a categoria relacionamento e podemos ver

nos indicadores satisfação, necessidade atendida, confiança e visitas. Echer (2024) ainda diz que a percepção do relacionamento e a proximidade com os cooperados são aliados fundamentais para auxiliar a cooperativa a ter a fidelidade deles, estando evidenciado pelo trabalho dos agentes de atendimento das agências.

Echer (2024) diz que existe uma grande dificuldade em conceituar o desempenho social, fazendo com que muitos gestores analisem ou relacionem apenas o que está ligado ao financeiro. E que a falta de acompanhamento vem reforçada pela não obrigatoriedade desse controle, o que o torna um item não tratado pelas cooperativas. A observação de Echer (2024) ressalta um dos principais desafios na mensuração do desempenho social em cooperativas de crédito: a ausência de um conceito amplamente consolidado. Isso leva muitos gestores a focarem exclusivamente em indicadores financeiros, negligenciando métricas sociais relevantes. Além disso, a falta de obrigatoriedade no monitoramento desses indicadores reforça essa lacuna, tornando o desempenho social um aspecto secundário na gestão cooperativista. Esse cenário reforça a necessidade de estabelecer critérios claros e de incentivar práticas que integrem efetivamente o desempenho social na avaliação organizacional.

5.1.2 Discussões da análise de conteúdo dos estatutos

A análise dos quatro estatutos sociais do Sistema Sicredi revelou uniformidade no conteúdo do Capítulo II, que trata do objeto social. Observou-se, ainda, que os direitos de voto, participação em assembleias e a possibilidade de indicações ao conselho não estão descritos nesse capítulo, mas sim na Seção II do Capítulo III, Artigo 6º, que versa sobre os direitos dos cooperados:

- I - Participar nas reuniões e assembleias de núcleo e, por meio de delegados, nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que forem tratados;
- II - Votar e ser votado para cargos eletivos na Cooperativa, observadas as condições e requisitos estabelecidos na legislação aplicável, neste estatuto e nos normativos internos;
- III - utilizar-se das operações e serviços quando ofertados pela Cooperativa e/ou pelo Sistema, cuja remuneração e preços, quando não definidos em normas oficiais, são fixados de acordo com as regras aprovadas pela Cooperativa e/ou pelo Sistema;
- IV - Propor ao Conselho de Administração mudanças estatutárias e normativas internas, bem como a adoção de providências de interesse da Cooperativa ou do Sicredi, inclusive em decorrência de eventual irregularidade verificada na gestão da Sociedade ou de infração normativo-estatutária cometida por associado;

O sistema evidencia uma separação conceitual quanto ao objeto social da cooperativa e os direitos de seus associados diferente do que foi visto na revisão de literatura e exposto pelos especialistas.

Além do sistema Sicredi, os sistemas Cresol, Ailos e Sicoob também trazem essas mesmas disposições na mesa seção.

Ao buscar os estatutos do sistema Cresol foi possível observar uma dificuldade com relação a disposição deles. Ao buscar os estatutos foi possível identificar apenas um disponível sendo de fácil acesso, no site da cooperativa, mesmo eles indicando na Sessão II, Art. 7º, inciso V. onde diz que é direito do associado ter conhecimento e acesso ao estatuto social da Cooperativa e a outros regulamentos internos da Cooperativa, diferente dos outros sistemas onde estavam todos disponíveis nos sites de suas respectivas cooperativas.

Ao analisar os quatro estatutos do Sistema Ailos, foi possível identificar que, assim como no Sistema Sicredi, a seção que trata do objeto social da cooperativa é idêntica em todos os documentos. Um diferencial em relação a análise dos demais estatutos é que eles trazem a engenharia financeira para alavancar e modernizar a cooperativa como parte do objeto social. Como disposto no Título II, Art. 3º, inciso III onde aborda sobre a busca permanente de soluções através de atuação integrada no segmento, colocando em prática os instrumentos de engenharia financeira que contribuam para alavancar e modernizar as cooperativas de crédito.

Com relação a análise realizada nos 10 estatutos do sistema Sicoob, diferente do sistema Ailos e Sicredi, o Sicoob não possui um padrão de estatuto social, em alguns foi possível observar que cooperados que possui vínculo empregatício e empresas que prestam serviços a cooperativa não possui direito a voto, como disposto no estatuto da cooperativa Nº 02 do Sicoob, Título II, capítulo II, Art. 14º.

§ 1º O associado que aceitar e estabelecer relação empregatícia com a Cooperativa perde o direito de votar e ser votado, conforme previsto neste artigo, até que sejam aprovadas as contas do exercício em que ele deixou o emprego, exceto para a Diretoria Executiva criada nos termos da Lei Complementar no 130/2009.

§ 2º Também não pode votar e nem ser votado, o associado pessoa natural que preste serviço em caráter não eventual à Cooperativa.

Em alguns estatutos do Sicoob, pode ser visto na sessão do objeto social sobre o controle democrático, assim como disposto no estatuto da cooperativa do Sicoob Nº 01, Título I, capítulo II, Art. 2º, inciso 3º onde diz que a cooperativa poderá agir como substituta processual de seus associados e em defesa dos respectivos direitos coletivos, desde que haja autorização da Assembleia Geral para tal, nos termos da legislação em vigor, ficando evidente o controle democrático dos cooperados, no entanto esse indicador é melhor discutido na sessão de direitos dos associados.

Em outros estatutos pode se observar que eles descrevem que além do que está definido como do objeto social da cooperativa, os atos cooperativos e demais operações e serviços permitidos a cooperativa pela regulamentação também fazem parte do objeto social, como disposto no estatuto da cooperativa Credivale, Art.2º onde mostra que a Cooperativa tem por objeto social, além da prática de outros atos cooperativos e demais operações e serviços permitidos às cooperativas de crédito pela regulamentação aplicável. O ato cooperativo distingue as operações entre a cooperativa e seu cooperado das operações comuns de mercado. Segundo a Lei nº 5.764/1971, Art 79, o ato cooperativo se caracteriza como a atividade entre a cooperativa e seus associados para a consecução dos objetivos sociais da entidade, sem objetivo de lucro para a cooperativa. Essa definição reforça que os atos cooperativos são transações internas voltadas ao atendimento das necessidades dos cooperados.

5.1.3 Discussões da análise da survey

A análise dos dados obtidos por meio da survey permitiu identificar um predomínio de respondentes na faixa etária entre 40 e 49 anos, o que sugere que os cooperados mais atuantes na dinâmica da cooperativa, especialmente na função de delegados, tendem a ter um vínculo mais prolongado com a instituição. A baixa participação de jovens e idosos revela um menor engajamento desses grupos nas instâncias de representação, como o cargo de delegado, apontando para uma possível necessidade de estímulo à participação desses perfis etários na governança cooperativa.

Observou-se também um predomínio do sexo masculino entre os respondentes, o que, considerando que a maioria exerce cargos de delegado ou conselheiro, indica uma baixa representatividade feminina nos espaços de liderança dentro das cooperativas analisadas. Esse dado reforça a importância de iniciativas voltadas à promoção da equidade de gênero nessas instâncias decisórias.

Quanto ao nível de escolaridade, destaca-se que cerca de 60% dos participantes possuem ensino superior completo, revelando que o grupo envolvido na pesquisa apresenta um grau de instrução superior à média da população cooperativa. Tal característica pode estar associada à faixa de renda dos respondentes, uma vez que níveis mais elevados de escolaridade geralmente se correlacionam com maior poder aquisitivo, ampliando as possibilidades de desenvolvimento pessoal e engajamento institucional. Entretanto, vale ressaltar que tanto a escolaridade quanto a faixa salarial dos participantes não necessariamente representa o perfil predominante dos

cooperados como um todo, visto que os respondentes apresentam um perfil econômico elevado, o que sugere que os cooperados mais atuantes podem ser aqueles com maior renda.

Embora a pesquisa tenha sido direcionada aos delegados, 18% dos respondentes declararam não ocupar função específica dentro da cooperativa, o que indica que o questionário alcançou um público mais amplo do que o previsto. Ainda assim, como a maioria dos participantes atua como delegado, conselheiro ou colaborador, e apresenta elevado nível educacional e econômico, os dados obtidos não necessariamente refletem a percepção da totalidade dos cooperados. Por fim, destaca-se que 64% dos respondentes possuem mais de cinco anos de vínculo com a cooperativa, o que demonstra que os resultados refletem majoritariamente a perspectiva de cooperados experientes. Este fator é relevante, especialmente no contexto dos delegados, cuja função exige conhecimento sobre o cooperativismo e atuação ativa na representação dos cooperados de sua respectiva agência.

A análise fatorial exploratória revelou a estrutura de correlações entre as variáveis que representaram o conjunto proposto de indicadores de desempenho social. Essa estrutura revelou as 5 dimensões (fatores) do desempenho social.

As variáveis da dimensão princípios cooperativistas (fator 1) refletem o envolvimento ativo do cooperado na cooperativa, não apenas como usuário de produtos e serviços, mas como participante da governança e das decisões. Tal agrupamento reforça a relevância da vivência dos princípios cooperativistas no fortalecimento da identidade e do vínculo do cooperado com a cooperativa, o que corrobora com autores como Birchall (2013), Bialoskorski Neto (2017), Gutiérrez e Palomo (2012) e Pritchard and Çalıyurt (2021), que destacam a participação democrática e a educação como pilares do desenvolvimento cooperativo.

Na dimensão inclusão social e engajamento comunitário (fator 2) os indicadores revelam que os cooperados atribuem valor à atenção dedicada às suas necessidades, sendo possível verificar, por meio das pesquisas de satisfação, se essas estão sendo efetivamente atendidas. Observa-se, ainda, que a cooperativa contempla essa dimensão especialmente quando há crescimento do quadro social com a inclusão de públicos que, em geral, enfrentam barreiras de acesso nos bancos tradicionais. Portanto a formação desse fator evidencia que o desempenho social também é percebido pela capacidade da cooperativa em manter um relacionamento próximo e satisfatório com os cooperados, promovendo sua fidelização e a ampliação do quadro social. Além disso, destaca-se a valorização da participação ativa na comunidade como um elemento importante para os cooperados. (Martinez et al. 2020)

A dimensão inclusão financeira (fator 3) não é entendida apenas como acesso, mas como uso efetivo e diversificado dos produtos e serviços, sendo uma dimensão relevante na percepção dos cooperados quanto ao desempenho social. Outro aspecto importante é a abrangência territorial, ou seja, os locais em que a cooperativa está presente e a facilidade de acesso para os cooperados. As variáveis incluídas demonstram a capacidade da cooperativa em atender demandas financeiras de forma ágil e eficiente, e alinhada às necessidades dos cooperados. Esses achados ressaltam a importância da inclusão financeira como promotora de bem-estar e autonomia econômica, tal como abordado por Santos et al. (2019).

A dimensão relacionamento (fator 4) reforça a percepção dos cooperados quanto ao compromisso da cooperativa em atender às suas necessidades, com destaque para a disponibilidade de atendimento pessoal. Isso evidencia a busca por um atendimento mais próximo e personalizado, sendo essa proximidade um fator relevante para a fidelização dos cooperados. O indicador de encerramento de contas também se mostra significativo, pois sinaliza se as expectativas dos cooperados estão sendo atendidas ou não. Assim, observa-se que o atendimento individualizado e a atenção às demandas específicas são elementos valorizados, sugerindo que o desempenho social é, em parte, percebido pela qualidade do relacionamento e pelo compromisso social da cooperativa, tal como discutido por Macedo et al. (2014), Yaacob et al. (2014) e Xu et al. (2018).

Por fim, a dimensão grau de inatividade (fator 5) indica que associados os inativos (variável R5) revela um aspecto relevante da dinâmica cooperativista. Sob a ótica do desempenho social, a inatividade de cooperados pode indicar barreiras de acesso, desalinhamento entre os serviços oferecidos e as necessidades dos associados, ou mesmo deficiências na comunicação e educação cooperativista. Do ponto de vista social, altos índices de inatividade refletem a dificuldade da cooperativa em manter seus membros econômica e socialmente integrados, comprometendo a capacidade da organização em gerar impacto positivo contínuo. Assim, o monitoramento e a gestão desse indicador são importantes para fomentar ações de reengajamento, que promovam a valorização da experiência do cooperado e a retomada de vínculos associativos (Birchall, 2011).

6 Implicações Gerenciais

Os resultados desta pesquisa oferecem implicações relevantes para a gestão de cooperativas de crédito, especialmente no que se refere à mensuração, monitoramento e aprimoramento do desempenho social orientado ao cooperado.

Em primeiro lugar, os indicadores validados junto aos cooperados fornecem uma base concreta para que gestores acompanhem de forma sistemática o impacto social gerado pela cooperativa, alinhando suas ações aos princípios cooperativistas e às expectativas dos associados. A adoção desses indicadores pode favorecer uma gestão mais transparente e orientada por dados, permitindo não apenas a mensuração do desempenho social, mas também o direcionamento de estratégias e investimentos com foco em inclusão, relacionamento e participação dos cooperados.

Além disso, ao considerar as dimensões identificadas como prioritárias pelos cooperados – como qualidade no atendimento, personalização de produtos, inclusão financeira e participação ativa – os gestores podem desenvolver ações mais assertivas e alinhadas às reais necessidades do público cooperado, o que tende a fortalecer a fidelização, o engajamento e a percepção de valor junto aos associados.

A utilização desses indicadores como parte de um painel de monitoramento contínuo também pode subsidiar a prestação de contas em assembleias, demonstrando de forma objetiva os resultados sociais alcançados e promovendo a transparência e a confiança nas práticas da cooperativa. Isso pode contribuir diretamente para o fortalecimento da governança participativa e da responsabilidade social, aspectos centrais no modelo cooperativista.

Por fim, os indicadores validados possibilitam a construção de metas específicas de desempenho social, alinhadas ao planejamento estratégico da cooperativa. Isso pode gerar vantagem competitiva sustentável, uma vez que o desempenho social é percebido pelos cooperados não apenas como um diferencial, mas como um compromisso institucional que impacta diretamente sua vida financeira e social.

7 Conclusão

Este estudo teve como objetivo validar indicadores de desempenho social de cooperativas de crédito em relação aos cooperados, bem como analisar as dimensões desse desempenho. Inicialmente, foram identificados indicadores sugeridos pela literatura e por especialistas. Em seguida, foi realizada a análise dos estatutos sociais de cooperativas de crédito, onde foram verificados os objetivos e compreensões formais acerca do desempenho social, destacando o compromisso institucional com princípios como participação, inclusão e benefício mútuo. A partir dessa base, o conjunto inicial de indicadores foram avaliados quanto ao seu alinhamento com o conceito de desempenho social. Os indicadores finais selecionados foram validados por meio de uma survey com cooperados para verificar se refletem a perspectiva dos principais interessados pelas ações sociais das cooperativas. Por fim, a análise dos resultados permitiu identificar 5 dimensões do desempenho social: princípios cooperativistas, inclusão social e engajamento comunitário, inclusão financeira, relacionamento e grau de inatividade. Tais dimensões demonstram que o desempenho social é percebido pelos cooperados tanto pela participação e relacionamento próximo, quanto pela eficiência nos serviços e impacto na comunidade. Os resultados reforçam a importância de uma visão ampla e estratégica sobre o desempenho social, considerando os aspectos econômicos de forma integrada.

Foi possível identificar uma compreensão parcial e, por vezes, imprecisa sobre o conceito de desempenho social aplicado às cooperativas de crédito. Observou-se que muitos dos indicadores apontados como representativos do desempenho social são, na verdade, mais alinhados a indicadores de desempenho econômicos ou indicadores de desempenho operacionais. Essa confusão conceitual dificulta a definição clara dos contornos do desempenho social e compromete a capacidade das cooperativas de mensurá-lo de forma objetiva e eficaz.

No que se refere aos estatutos sociais das cooperativas analisadas, a compreensão do desempenho social também se mostrou vaga e, em alguns casos, contraditória, refletindo a ausência de uma padronização conceitual dentro do próprio sistema cooperativo. Embora cooperativas vinculadas a sistemas compartilhem princípios comuns e se submetam ao mesmo marco legal — conforme estabelecido na Lei nº 5.764/1971, que determina direitos e deveres dos associados —, em alguns sistemas há significativas diferenças na forma como cada cooperativa prevê e operacionaliza seu objeto social. Tal heterogeneidade gera interpretações distintas sobre os objetivos sociais e, conseqüentemente, sobre quais indicadores melhor traduzem o desempenho social.

A pesquisa identificou que os cooperados mais atuantes nas instâncias representativas, como delegados e conselheiros, são majoritariamente homens, entre 40 e 49 anos, com alto nível de escolaridade e vínculo prolongado com a cooperativa. Essa concentração revela baixa representatividade de jovens, idosos e mulheres, apontando para a necessidade de maior inclusão desses públicos na governança cooperativa.

Embora a pesquisa tenha evidenciado uma grande dificuldade de conceituação sobre a natureza do desempenho social e o alinhamento de diversos indicadores sugeridos pela literatura e especialistas, os cooperados demonstraram reconhecer o valor dessas práticas como expressões concretas dos princípios cooperativistas e do papel social da cooperativa em sua comunidade.

Este estudo, portanto, contribui tanto para a teoria, ao sistematizar e validar indicadores de desempenho social no contexto cooperativista, quanto para a prática gerencial, ao oferecer subsídios para que as cooperativas possam monitorar, comunicar e aprimorar suas ações sociais com base em métricas validadas pelos próprios cooperados.

7.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados e que abrem espaço para novas investigações sobre o desempenho social de cooperativas de crédito.

A principal limitação está relacionada ao recorte amostral, uma vez que a validação dos indicadores foi realizada com cooperados de apenas quatro cooperativas, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras realidades, especialmente considerando as diferenças regionais, de porte e de estrutura entre as cooperativas. Estudos futuros poderiam ampliar o escopo amostral, envolvendo diversas cooperativas de diferentes regiões e sistemas cooperativos, de modo a comparar percepções e validar os indicadores em contextos distintos.

Além disso, os dados coletados se basearam na percepção dos cooperados em um único momento. Investigações futuras podem adotar uma abordagem longitudinal, permitindo acompanhar como a percepção sobre o desempenho social evolui ao longo do tempo e em resposta a mudanças estratégicas e operacionais na cooperativa.

Por fim, é recomendável que novos estudos explorem ferramentas estatísticas de validação mais robustas, como a análise fatorial confirmatória, e testem a relação entre o desempenho social percebido e indicadores objetivos de desempenho organizacional, como

crescimento do número de associados, aumento de fidelização e retorno financeiro, contribuindo para consolidar a importância estratégica do desempenho social como fator de sustentabilidade e competitividade das cooperativas de crédito.

REFERÊNCIAS

- Almada, S. R., Abreu, M. C. S., Cunha, L. T., & Silva Filho, J. C. L. (2011). Desafios para a formação de cooperativas agrícolas na cadeia de suprimento de biodiesel no estado do Ceará. *Revista Reuna*, 16(4), 13–26. <https://revistas.una.br/reuna/article/view/404>
- Almeida, F. J. R. D. (2007). Ética e desempenho social das organizações: Um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, 105–125. <https://www.scielo.br/j/rac/a/CsKRY4pM5sfSD59wbWDfnCB/>
- Amersdorffer, F., Buchenrieder, G., Bokusheva, R., & Wolz, A. (2015). Efficiency in microfinance: Financial and social performance of agricultural credit cooperatives in Bulgaria. *Journal of the Operational Research Society*, 66(1), 57–65. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.162>
- Amodeo, N. B. P. (2006). Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In N. B. P. Amodeo & H. Alimonda (Orgs.), *Ruralidades, capacitação e desenvolvimento* (pp. xx–xx). Viçosa, MG: UFV.
- Assaf Neto, A. (2012). *Finanças corporativas e valor* (2ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Babbie, E. R. (2016). *The practice of social research* (14ª ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Banco Central do Brasil. (n.d.). História do BC. Recuperado de https://www.bcb.gov.br/pre/historia/historiabc/historia_bc.asp?frame=1#:~:text=E%20dezembro%20de%201964%2C%20a,90%20dias%20ap%C3%B3s%20sua%20publica%C3%A7%C3%A3o.
- Banco Central do Brasil. (2022). Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Recuperado de https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_do_sistema_nacional_de_credito_cooperativo_v3.pdf.
- Banco Central do Brasil. (n.d.). Cidadania Financeira. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/cidadaniafinanceira>.
- Barbosa, J. E. M. (2010). *Gestão de cooperativas: Um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transporte de pessoas* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba]. Repositório Institucional da UFPB. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/3810>
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires France.
- Bialoskorski, S. N. (2012). *Economia e gestão de organizações cooperativas* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bialoskorski, S. N., Moraes, M. B. da C. M., & Nagano, M. S. (2006). Utilização de redes neurais artificiais para avaliação socioeconômica: Uma aplicação em

- cooperativas. *Revista de Administração-RAUSP*, 41(1), 59–68. <https://doi.org/10.5700/rausp1001>
- Bialoskorski Neto, S. (2001). Agronegócio cooperativo. In M. O. Batalha (Ed.), *Gestão agroindustrial* (pp. xx–xx). São Paulo: Atlas.
- Birchall, J. (2011). *People-centred businesses: Co-operatives, mutuals and the idea of membership*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230295292>
- Birchall, J. (2013). *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*. International Labour Office.
- Borba, P. D. R. F. (2006). Relação entre desempenho social corporativo e desempenho financeiro de empresas no Brasil [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. Repositório Institucional da USP.
- Brasil. (1971, 16 de dezembro). *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*. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm
- Cámara, N., & Tuesta, D. (2014). Measuring financial inclusion: A multidimensional index (BBVA Research Working Paper No. 14/26). BBVA Research. <https://www.bbva.com/en/publicaciones/measuring-financial-inclusion-a-multidimensional-index/>
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2005). Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições no mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. *REGE Revista de Gestão*, 12(2), 99–115. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2005.36520>
- Cançado, A. C., Souza, M. de F. A., & Pereira, J. R. (2014). Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 1(2), 51–62. <https://doi.org/10.5902/2359043216279>
- Cançado, A. C., Rigo, A. S., Pereira, J. R., & Gontijo, M. C. H. (2012). Movimento e princípios cooperativistas: Evolução e reflexões para novos estudos. In A. C. Cançado, F. G. Tenório, & J. T. Silva Jr (Orgs.), *Gestão social: Aspectos teóricos e aplicações*. Ijuí: UNIJUÍ.
- Cavinato, N. R., & Capitani, D. H. D. (2023). Eficiência social das cooperativas de crédito rural no Brasil: Uma análise sob a ótica regional. *Economia e Sociedade*, 32(2), 429–455. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2023v32n2art08>
- Costa, F. J. (2020). *Métodos quantitativos: Pesquisa, experimentação e modelagem*. São Paulo: Atlas.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(3), 1–

13. <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17591>
- De Souza, C. D. (2013). A organização do conhecimento: Estudo bibliométrico na base de dados ISI Web of Knowledge. *Biblios*, (51), 20–32. <https://doi.org/10.5195/biblios.2013.108>
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. World Bank. <https://globalfindex.worldbank.org/>
- Develtere, P., Pollet, I., & Wanyama, F. (Eds.). (2008). *Cooperating out of poverty: The renaissance of the African cooperative movement*. International Labour Office. <https://www.ilo.org/publications/cooperating-out-poverty-renaissance-african-cooperative-movement>International Labour Organization
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7> SpringerLink
- Doré, E. L., & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de desempenho na movimentação de cargas em portos e terminais portuários: Revisão da literatura. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(4), 373–383. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0026>
- Eccher, C. F. (2024). *Desempenho social em cooperativas de crédito em relação aos cooperados* (Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná).
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Pinto, H. D. M. (2013). Processo de investigação e análise bibliométrica: Avaliação da qualidade dos serviços bancários. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(3), 325–349. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000300005>
- Ensslin, S. R., Ensslin, L., Imlau, J. M., & Chaves, L. C. (2014). Processo de mapeamento das publicações científicas de um tema: Portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho de cooperativas de produção agropecuária. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 52(3), 587–608. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032014000300010>
- Ensslin, S., Welter, L. M., & Persedini, D. R. (2021). Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1761–1785. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0146>
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões* (2ª ed.). Elsevier.

- Franken, J. R., & Cook, M. L. (2015). Informing measurement of cooperative performance. In J. Bijman, R. Muradian, & J. Schuurman (Eds.), *Interfirm networks* (pp. 209–226). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-12166-0_11
- Ferreira, M. A. M., Gonçalves, R. M. L., & Braga, M. J. (2007). Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Economia Aplicada*, 11(3), 425–445. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502007000300006>
- Ferreira, P. R., & Presno, N. B. A. (2008). O SESCOOP e a criação do campo da educação cooperativista. *Interações (Campo Grande)*, 19(4), 773–787. <https://doi.org/10.20435/inter.v19i4.1716Interações UCDB+1Alice+1>
- Figueiredo, D. e Silva, J. (2010). Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160–185. <https://doi.org/10.1590/S0104-62762010000100007>
- Freitas, A. F. de, & Pedra, M. de S. (2011). Participação na gestão de cooperativas: A estratégia de organização do quadro social (OQS). *Revista Em Extensão*, 10(1). <https://doi.org/10.14393/REE-v10n12011-20648>
- Fleury, M. T. L. (1983). *Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil*. Global.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Artmed.
- Giacomini, D., Chiaf, E., & Mazzoleni, M. B. (2017). How to measure performance in cooperatives?: A multiple case study. In *Decision Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 2118–2136). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0731-4.ch016>
- Gomes, E. G., Mangabeira, J. A. C., & Mello, J. C. (2005). Análise de envoltória de dados para avaliação de eficiência e caracterização de tipologias em agricultura: Um estudo de caso. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 43(4), 607–631. <https://doi.org/10.1590/S0103-20032005000400001>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2018). *Research methods for the behavioral sciences* (6th ed.). Cengage Learning.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57–63.
- Gulak, D. (2021). *Indicadores de desempenho social em cooperativas médicas: O caso das cooperativas associadas à UNIMED no Paraná* (Dissertação de mestrado não publicada). Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
- Gulak, D., Moreira, V. R., & Ferraresi, A. A. (2024). Social performance indicators in Brazilian health cooperatives. *Social Enterprise Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2024-0084>

- Gutierrez-Nieto, B., Serrano-Cinca, C., & Camón-Cala, J. (2016). A credit score system for socially responsible lending. *Journal of Business Ethics*, 133, 691–701. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2448-5>
- Gutiérrez, M., & Palomo, R. (2012). Los sistemas institucionales de protección como respuesta de la banca cooperativa española ante la crisis: Hacia la búsqueda de la eficiencia en su integración. *CIRIEC- Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 27–50. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17425849002.pdf>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Análise multivariada de dados* (7ª ed.). Bookman.
- Harrington, H. J. (1993). *Aperfeiçoamento de processos empresariais*. Makron Books.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5ª ed.). Penso.
- International Cooperative Alliance. (1995). *Statement on the co-operative identity*. <https://www.ica.coop/en/co-operatives/co-operative-identity>
- International Cooperative Alliance. (2015). *Guidance notes to the co-operative principles*.
- International Cooperative Alliance. (n.d.). *Cooperative identity, values & principles*. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Kalmi, P. (2012). Cooperative banking. In J. Toporowski & J. Michell (Eds.), *Handbook of critical issues in finance* (pp. 56–65). Edward Elgar Publishing.
- Kyazze, L. M., Nkote, I. N., & Wakaisuka-Isingoma, J. (2017). Cooperative governance and social performance of cooperative societies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1284391. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1284391>
- Kumkit, T., Gan, C., Anh, D. L. T., & Hu, B. (2022). Enhancing governance practice for better performance of credit union cooperatives in Thailand. *International Social Science Journal*, 72, 597–612. <https://doi.org/10.1111/issj.12366>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (7ª ed.). Atlas.
- Lauermann, G. J. (2016). *Análise de desempenho em cooperativas agropecuárias: Avaliação do equilíbrio entre as perspectivas econômico-financeira e econômico-sociais* [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná]. Repositório Institucional da PUC. <https://archivum.grupomarista.org.br/pergamumweb/vinculos//00005e/00005e90.pdf>
- Lauermann, G. J., Moreira, V. R., Souza, A., & Ferraresi, A. A. (2020). Do cooperatives with better economic–financial indicators also have better socioeconomic performance? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, 1282–1293. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-0036-5>

- Lauermann, G. J., Souza, A. K., Moreira, V. R., & Souza, A. (2022). Desempenho econômico-financeiro de cooperativas: o caso do programa de monitoramento da autogestão das cooperativas agropecuárias do Paraná. *Revista De Gestão E Organizações Cooperativas*, 3(6), 59–72. <https://doi.org/10.5902/2359043224144>
- Linhares, J. E., Pessa, S. L. R., Bortoluzzi, S. C., & Luz, R. P. (2019). Work ability and functional aging: A systemic analysis of the literature using ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist). *Ciência & Saúde Coletiva*, 24(1), 53–66. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018241.00112017>
- Luque, A., Peñaherrera, J., & Ordoñez, J. (2019). Comparación de los resultados del balance social como herramienta de gestión: Los casos de CACEC y Chibuleo. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (7), 104–117. <https://doi.org/10.37135/chk.002.07.09>
- Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Macedo, A. dos S., Sousa, D. N., & Amodeo, N. B. P. (2014). A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. *Desenvolvimento em Questão*, 12(26), 177–205. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2014.26.177-205>
- Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de marketing: Foco na decisão* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marra, A. V. (2009). *Associativismo e cooperativismo*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.
- Martinez, C. S., Moreira, V. R., Barreiros, R. F., & Weymer, A. S. Q. (2020). Determining factors of loyalty in Brazilian agricultural cooperatives. *Working Paper CIRIEC*, W 20/16, 1–30. <https://doi.org/10.25518/ciriec.wp202016>
- Martínez-Campillo, A., Fernández-Santos, Y., & Sierra-Fernández, M. del P. (2018). How well have social economy financial institutions performed during the crisis period? Exploring financial and social efficiency in Spanish credit unions. *Journal of Business Ethics*, 151, 319–336. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3192-9>
- Martínez-Campillo, A., & Fernández-Santos, Y. (2016). What about the social efficiency in credit cooperatives? Evidence from Spain (2008–2014). *Social Indicators Research*, 131, 607–629. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1277-6>
- Matarazzo, D. C. (1997). *Análise financeira de balanços: Abordagem básica e gerencial* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Max-Neef, M. (1991). *Human scale development: Conception, application, and further reflections*. New York: Apex Press.
- McKillop, D. G., & Wilson, J. O. S. (2015). Credit unions as cooperative institutions: Distinctiveness, performance and prospects. *Social and Environmental Accountability Journal*, 35(2), 96–112. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2015.1022195>

- Meinen, E., & Port, M. (2014). *Cooperativismo financeiro: Percurso histórico, perspectivas e desafios*. Brasília: Confabras.
- Meurer, S., & Marcon, R. (2007). Desempenho de cooperativas: O caso de uma cooperativa de crédito rural. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 9(3), 334–348. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.43698>
- Menegário, A. H., & Araújo, P. F. C. (2001). Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias. *Economia Aplicada*, 5(4), 755–788. <https://doi.org/10.11606/1413-8050/ea219790>
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2023). The influence of Italian board characteristics on environmental, social and governance dimensions. *Management Decision*, 61(10), 3082–3105. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2022-1224>
- Miranda, L. C., & Silva, J. D. G. (2002). Medição de desempenho. In P. Schmidt (Org.), *Controladoria: Agregando valor para a empresa* (cap. 7, pp. 131–153). Porto Alegre: Bookman.
- Mitchell, G. (1996). Problems and fundamentals of sustainable development indicators. *Sustainable Development*, 4(1), 1–11. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1719\(199603\)4:1<1::AID-SD24>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1719(199603)4:1<1::AID-SD24>3.0.CO;2-N)
- Moreira, V. R., Freier, A., & Veiga, C. P. (2016). A review of concepts, strategies and techniques management of market risks in agriculture and cooperatives. *International Business Management*, 10(6), 739–750.
- Müller, C. J. (2003). *Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. LUME - Repositório Digital da UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf>
- Munaretto, L. F., & Corrêa, H. L. (2016). Indicadores de desempenho organizacional: Uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 25–41. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/2834>
- Nascimento, S., Coelho, C., Coelho, A. L. A. L., & Hein, N. (2010, 12 a 15 de outubro). Avaliação de desempenho organizacional: A produção científica das ferramentas gerenciais no período de 2000 a 2008. *XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. São Carlos, São Paulo.
- Nagano, M. S., & Almeida, F. C. de. (2000). *Política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo: Uma proposta preliminar de metodologia, pesquisa e implantação. Resultados da primeira fase*. São Paulo: FAPESP.

- Novkovic, S., Puusa, A., & Miner, K. (2022). Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100162>
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (n.d.). História do cooperativismo. Recuperado em 12 de abril de 2025, de <https://somoscooperativismo.coop.br/historia-do-cooperativismo>
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2016). *Manual de boas práticas de governança cooperativa*. Sistema OCB. Recuperado de http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf
- Oliveira, L. M., Perez, J. H. Jr., & Silva, C. A. S. (2007). *Controladoria estratégica* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Ory, J. N., & Lemzeri, Y. (2012). Eficiência e hibridização na banca cooperativa: o caso francês. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(2), 215–250. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00466.x>
- Périlleux, A., & Szafarz, A. (2015). Women leaders and social performance: Evidence from financial cooperatives in Senegal. *World Development*, 74, 437–452. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.011>
- Pereira, E. A., Silva, S. P., & Carvalho, F. J. de. (2023). Cooperativismo e desenvolvimento local: uma análise da atuação estratégica da Credcooper de Caratinga/MG. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 10(19), e68296. <https://doi.org/10.5902/2359043268296>
- Pereira, G. R. de P., & Silva, R. de O. (2024). O impacto transformador do cooperativismo no mercado financeiro: Vantagens, desafios e resultados. *Revicoop*, 5(1). Recuperado de <https://revicoop.emnuvens.com.br/revicoop/article/view/99>
- Petarly, R. R., & Amodeo, N. B. P. (2014). A organização do quadro social na cooperativa agropecuária de Patrocínio: o diálogo com o departamento técnico para efetivação da dupla natureza cooperativa. *Cadernos Gestão Social*, 5(2), 233–249. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/cgs/article/view/233>
- Pinho, D. B. (1986). *A empresa cooperativa: análise social, financeira e contábil*. São Paulo: Coopercultura.
- Pinho, D. B. (2004). *O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária*. São Paulo: Saraiva.
- Pinho, J. B. (2014). A comunicação como ferramenta da educação cooperativista. *Revista de Extensão e Estudos Rurais*, 2(1). <https://doi.org/10.36363/rever212013%p>
- Porto, W. S. (2002). Avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do Balanced Scorecard: uma proposta de modelo [Dissertação de mestrado,

- Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/82466>
- Presidência da República. (2022). *Lei complementar n° 196, de 24 de agosto de 2022*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp196.htm
- Presidência da República. (2009). *Lei complementar n° 130, de 17 de abril de 2009*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm
- Pritchard, G. Y., & Çalıyurt, K. T. (2021). Sustainability reporting in cooperatives. *Risks*, 9(117). <https://doi.org/10.3390/risks9060117>
- Reina, D. R. M., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Reina, D. (2014). Seleção e análise do perfil da produção científica sobre o tema seleção de projetos. *REGE – Revista de Gestão*, 21(1), 3–25. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2014.99917>
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Sales, J. E. (2010). Cooperativismo: Origens e evolução. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, 1(1), 23–34.
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 11(1), 83–89. <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>
- San-Jose, L., Retolaza, J. L., & Lamarque, E. (2018). The social efficiency for sustainability: European cooperative banking analysis. *Sustainability*, 10(9), 3271. <https://doi.org/10.3390/su10093271>
- Santos, A. L. C., Barros, L. A., Takeda, T., & Gonzalez, L. (2019). Effects of regulatory changes in microcredit on the financial and social performance of Brazilian credit unions. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 338-351. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201807590>
- Shanujas, V., & Ramanan, T. R. (2021). Do job competencies influence the satisfaction of customers? An investigation in the cooperative banking sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(3), 809–826. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2020-0473>
- Schneider, J. O. (1999). *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos.
- Schneider, C. L., & Moretto Neto, L. (2006). Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Alfa S.A. com base no modelo de gestão estratégica balanced scorecard. *REGE - Revista de Gestão*, 13(1), 89–104. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2006.36552>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2009). *Administração da produção* (3ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.

- Silva Filho, G. T. D. (2002). Avaliação de desempenho em cooperativas de crédito: Uma aplicação do modelo de gestão econômica – GECON. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 4(1), 1–14. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.43530>
- Silva, E. S. (2000). *A eficiência econômica e social em cooperativas do setor pecuário de Pernambuco*. Anais do Congresso Brasileiro de Custos – ABC. <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2965>
- Silva, N. L. S., & Silva, O. H. (2010). Escalas de medidas de variáveis para diagnósticos da sustentabilidade de sistemas de produção agropecuários. *Scientia Agraria Paranaensis*, 9(2), 71–84. <https://doi.org/10.18188/sap.v9i2.4580>
- Souza, J. B. L. & Meinen, Ê. (2010). *Cooperativas de Crédito: gestão eficaz, conceitos e práticas para uma administração de sucesso*. Brasília: Editora Confabras.
- Sumarwan, A., Luke, B., & Furneaux, C. (2021). Putting members in the centre: examining credit union accountability as member-based social enterprises. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 18(2), 228-254. <http://doi.org.10.1108/QRAM-11-2019-0126>
- Veltri, S. C. E. & Ferraro, O. (2023). *Examining the quality of the consolidated mandatory non-financial statements of a cooperative banking group: A longitudinal analysis*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(4), 1573-1587. <https://doi.org/10.1002/csr.2436>
- Vilela, L. O. (2012). Aplicação do ProKnow-C para seleção de um portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho da gestão do conhecimento. *Revista Gestão Industrial*, 8(1), 76–92. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482012000100005>
- Xu, Y., Liang, Q., & Huang. Z. (2018). Benefits and pitfalls of social capital for farmer cooperatives: evidence from China. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(8), 1137-1152. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0024>
- Yaacob, M. A., Khan. H. H. A., Yaacob, Z., & Hussin, Z. (2014). Modelling the Impact of Strategic Planning, Structural Capital, Relational Capital, Members' Participation, Governance Practices and Human Capital Development on Cooperatives' Performance. *Journal of Business & Management*, 2(2), 249-256. <https://econpapers.repec.org/RePEc:jso:coejbm:v:2:y:2014:i:2:p:249-256>
- Wernke, R., & Bornia, A. C. (2001). A contabilidade gerencial e os métodos multicritérios. *Revista de Contabilidade e Finanças da USP*, 14(25), 49-60. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772001000100004>
- Wernke, R., & Lembeck, M. (2004). Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. *Revista de Contabilidade e Finanças da USP*, 35, 61-71. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772004000200006>