

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

**CAMILA LUCONI VIANA**

**DESEMPENHO DE SUSTENTABILIDADE DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM  
ESTUDO EM UM SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO BRASILEIRO**

**Porto Alegre**

**2016**

Camila Luconi Viana

**DESEMPENHO DE SUSTENTABILIDADE DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM  
ESTUDO EM UM SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro

Coorientador: Prof. Dr. Claudio Senna Venzke

**Porto Alegre**

**2016**

V614d Viana, Camila Luconi

Desempenho de sustentabilidade de cooperativas de crédito: um estudo em um sistema cooperativo de crédito brasileiro / Camila Luconi Viana. – Porto Alegre, 2016.

227 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro

Coorientador: Prof. Dr. Claudio Senna Venzke

1. Sustentabilidade. 2. Cooperativa de crédito.  
3. Instituições financeiras sustentáveis. I. Título

CDU 65.6

**DESEMPENHO DE SUSTENTABILIDADE DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM ESTUDO EM UM SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em 31, de maio de 2016 (mês) (ano)

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Luís Roehe Vaccaro - UNISINOS

---

Coorientador: Prof. Dr. Claudio Senna Venzke - UNISINOS

---

Prof. Dr. Luciano Barin Cruz – HEC Montreal

---

Prof. Dra. Tania Nunes da Silva - UFRGS

---

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner - UNISINOS

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer aos meus pais que sempre me apoiaram nas minhas escolhas e me incentivaram pelo exemplo de seguir o caminho dos estudos, que tanto me encanta.

Ao meu marido Matheus agradeço pela parceria, por abraçar um mestrado na sua área com a ideia de compartilharmos o mesmo momento de vida e assim enfrentarmos juntos todos os feriados, dias de sol, finais de semana e os “nãos” que tivemos que dar aos amigos e à família. Sem o teu apoio e a tua companhia sei que não teria sido possível. À nossa companheirinha de quatro patas, Emília, que foi adotada no meio deste processo e foi uma super parceira.

Aos meus projetos paralelos da Net Impact, GIL Alumni e tantos outros que tive que abandonar temporariamente com a maior dor no coração.

Aos meus empregadores, em especial ao Sistema, nesta segunda etapa do mestrado. Por me apoiar com tempo, recursos financeiros e me dar uma nova causa à qual acreditar, o cooperativismo.

Aos meus colegas de turma pela amizade e companheirismo sem medida.

Ao Mestrado Profissional em Gestão e Negócios que me acolheu com o tema sustentabilidade e atendeu aos meus pedidos de ter mais espaço para o tema.

À minha querida banca pela dedicação de tempo, paciência, por apostar no tema e me dar o apoio necessário neste processo.

Ao meu coorientador, Professor Senna, por ter lá em 2005 inserido os valores da sustentabilidade no meu caminho e, mesmo informalmente, ter sido o meu mentor neste caminho profissional e acadêmico na sustentabilidade.

Ao meu orientador, Professor Vaccaro, por ser “tão do bem”. Por ter me aceitado com um tema “estranho”, por também acreditar que a sustentabilidade é algo importante para todos. Pela paciência semanal, por me ensinar que tenho muito ainda a aprender sobre pesquisa, sobre gerenciamento de tempo e ter me guiado neste longo e árduo processo de aprendizado. Que toda a tua dedicação e solidariedade volte em triplo para você, sempre.

## RESUMO

Hoje em dia, embora muitas empresas gerenciem o tema sustentabilidade nas suas organizações, elas ainda enfrentam dificuldades em aplicar os seus conceitos considerando os aspectos materiais de cada negócio e usando-os como ferramenta para a perenidade e para a criação de valor compartilhado. O sistema cooperativo de crédito estudado neste trabalho também tem este desafio. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas de um sistema cooperativo de crédito por meio de um *framework* que considere atributos específicos de cooperativas de crédito. O estudo de nível exploratório adotou uma abordagem qualitativa e quantitativa. Foram realizadas entrevistas com três especialistas de bancos sociais/baseados em valores para analisar o papel e a relação da sustentabilidade nestas instituições e em cooperativas de crédito. Já para propor um *framework* para análise do desempenho em sustentabilidade que considerasse especificidades do cooperativismo foi feita uma análise documental nas diretrizes de sustentabilidade GRI, SASB, GIIRS e GABV e entrevistas com cooperativas do Sistema. O *framework* foi convertido em instrumento, validado e aplicado através de uma *survey* às 95 cooperativas de crédito do Sistema. Como resultados identificou-se que, ao contrário do que a literatura defende, o cooperativismo é apenas uma forma jurídica se os seus valores não forem praticados. Há uma forte aderência das cooperativas de crédito aos princípios dos bancos sociais/baseados em valores, mas é necessário maior foco no uso dos recursos para estimular atividades de impacto socioambiental positivo. Na proposição do *framework* foram sugeridos - além dos constructos, modelo de negócios, governança, desempenho econômico, produtos e serviços, ambiental e social - subconstructos especificamente ligados ao cooperativismo como a gestão democrática, o desenvolvimento local, a capacitação de associados e a articulação regional/intercooperação. Por fim, o desempenho médio das 34 cooperativas foi de 2,64 e mediana de 2,69, o que mostra que as cooperativas, têm ações esporádicas em relação ao tema sustentabilidade, mas é necessária a adoção de indicadores e processos de gerenciamento formais. Os processos mais recentes ligados ao desenvolvimento sustentável foram os que apresentaram maior oportunidade de melhoria. Os constructos de maior desempenho foram os de governança e desempenho econômico e, em seguida, o constructo social, que são os pilares básicos de uma cooperativa. As implicações deste resultado para o Sistema é

que é necessário traçar uma ambição em sustentabilidade e uma estratégia para melhorar os resultados que passa, principalmente, por definir indicadores, mensurá-los e estabelecer processos para melhorá-los.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Cooperativismo de crédito. Instituições financeiras sustentáveis. Bancos sociais. Bancos baseados em valores. Desempenho em sustentabilidade.

## ABSTRACT

Today, although many companies have their own sustainability programs, they still face difficulties in applying its concepts considering their material issues and using sustainability as a driver for perpetuity and shared value creation. The system of credit unions studied in this research, even having a great potential on the theme, also faces this challenge. The goal of this study was to analyze the credit unions' sustainability performance of a system of credit unions in Brazil through a framework that considers specific attributes on coops. The exploratory study embrace a qualitative and quantitative approach. The social banking/values based banking were set as benchmarks for the improvement of sustainability performance on the credit unions, so the interviews were conducted with three experts to compare them with credit unions. A literature and sustainability guideline review was used to propose a framework for analyzing sustainability performance. Also, to consider credit unions specificities a set of interviews with credit union leaders of the System were used to establish internal benchmarks and to feed the framework proposal. The framework was converted into a questionnaire instrument and applied on a survey to the 95 credit unions of the System. As a result, it was found that, contrary to what the literature argues, credit union is just a legal form if their values are not practiced. There is a strong adherence of credit unions to the principles of social banks/values based banks, but requires focus on the use of financial resources to stimulate activities that promotes positive social and environmental impact. In the framework were suggested the following constructs: business model, governance and economic performance, products and services, environmental and social. Also, specifically linked subconstructs to the credit unions was suggested: democratic management, local development, members training and regional coordination/intercooperation. Finally, the average performance of the 34 cooperatives was 2.64 and a median of 2.69, which shows that credit unions have random actions in relation to sustainability and that it is necessary to adopt indicators and formal management processes. The latest processes related to sustainable development presented the greatest opportunity for improvement. The highest performance constructs were governance and economic and social construct, which are the basic pillars of a credit union. The implications of this results for the System is that it is necessary to set an ambition for sustainability strategy to improve the results, mainly by defining indicators, measuring and establishing processes to improve them.



**Key-words:** Sustainability. Credit union. Sustainable financial institution. Social banking. Values based banking. Sustainability performance

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
BACEN	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
Cooperativa	Abreviação para as cooperativas singulares do sistema cooperativo de crédito estudado
CSV	<i>Creating Shared Value</i>
CUNA	<i>Credit Union National Association</i>
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
EIRIS	<i>Ethical Investment Research Service</i>
ESG	<i>Environmental, Social and Corporate Governance</i>
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social característico apenas de instituições cooperativas
FEBEA	<i>Federation of European Ethical and Alternative Banks</i>
FGCOOP	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
GABV	<i>Global Alliance for Banking on Values</i>
GIIRS	<i>Global Impact Investing Rating System</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IR	<i>Integrated Reporting</i>
IIRC	<i>International Integrated Reporting Council</i>
INAISE	<i>International Association of Investors in the Social Economy</i>
IRIS	<i>Impact Reporting &amp; Investment Standards</i>
ISA	Índice de Soluções por Associado
ISB	<i>Institute for Social Banking</i>
KLD	<i>Kinder, Lydenberg, Domini</i>
NCF	<i>National Credit Union Foundation</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização não governamental
PRI	<i>Principles for Responsible Investing</i>
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SASB	<i>Sustainable Accounting Standards</i>
Sistema	Abreviação para o sistema cooperativo de crédito estudado
SRI	<i>Social Responsible Investment</i>
UNEP FI	<i>United Nations Environmental Program Finance Initiative</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>
WOCCU	<i>World Council of Credit Unions</i>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - 50 anos de conceitos de responsabilidade social empresarial.....	52
<b>Figura 2</b> - Estratégia de Sustentabilidade Santander. ....	66
<b>Figura 3</b> - Estratégia de Sustentabilidade Itaú.....	66
<b>Figura 4</b> - Universo dos bancos sociais.....	72
<b>Figura 5</b> - Prevalência de termos cooperativos na literatura de sustentabilidade. ....	76
<b>Figura 6</b> - Categorias e aspectos das diretrizes GRI G4. ....	82
<b>Figura 7</b> - Método para determinação de pontos materiais. ....	84
<b>Figura 8</b> - Resumo da ferramenta de avaliação da GABV.....	90
<b>Figura 9</b> - Etapas do método de trabalho. ....	99
<b>Figura 10</b> - Modelo de negócios do Triodos <i>bank</i> .....	115
<b>Figura 11</b> - Espectro de modelo de negócios de instituições financeiras. ....	131
<b>Figura 12</b> - Primeira versão proposta <i>framework</i> .....	135
<b>Figura 13</b> - Versão final do <i>framework</i> , parte I.....	173
<b>Figura 14</b> - Versão final do <i>framework</i> , parte II.....	174
<b>Figura 15</b> - Média e mediana geral das respostas das cooperativas.....	176
<b>Figura 16</b> - Escore médio dos constructos. ....	177
<b>Figura 17</b> – Mediana por Central.....	178
<b>Figura 18</b> - Desempenho por questão, constructo e subconstructo. ....	179
<b>Figura 19</b> - Dendrograma .....	189
<b>Figura 20</b> - Percentual de cooperativas por <i>cluster</i> . ....	190
<b>Figura 21</b> - Escore médio por <i>cluster</i> .....	191
<b>Figura 22</b> - <i>Clusters</i> por central .....	192

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Diferenças das instituições financeiras.....	44
<b>Quadro 2</b> - Impactos positivos do cooperativismo de crédito na sociedade ....	46
<b>Quadro 3</b> - Pontos fortes e fracos do termo criação de valor compartilhado... 57	
<b>Quadro 4</b> - Níveis de sustentabilidade em instituições financeiras.....	68
<b>Quadro 5</b> - Diferença bancos comerciais tradicionais e bancos éticos.....	69
<b>Quadro 6</b> - Semelhanças das cooperativas de crédito com bancos sociais/baseados em valores. ....	73
<b>Quadro 7</b> - Iniciativas comparadas pelo <i>Corporate Reporting Dialogue</i> .....	80
<b>Quadro 8</b> - Questões da GRI ligadas às instituições financeiras.....	83
<b>Quadro 9</b> - Categorias de questões de avaliação de impacto. ....	87
<b>Quadro 10</b> – Ferramenta da Aliança Global para bancos de valores (GABV). 91	
<b>Quadro 11</b> - Síntese do referencial teórico.....	93
<b>Quadro 12</b> - Escolhas metodológicas.....	95
<b>Quadro 13</b> - Objetivos da pesquisa, referencial e técnicas de coleta de dados. ....	97
<b>Quadro 14</b> - Perfil especialistas bancos sociais baseados em valores. ....	101
<b>Quadro 15</b> - Entrevistados das cooperativas.....	103
<b>Quadro 16</b> - Constructos e subconstructos do <i>framework</i> adaptados para o instrumento.....	104
<b>Quadro 17</b> - Escala utilizada no questionário. ....	106
<b>Quadro 18</b> - Perfil dos especialistas para avaliação do instrumento. ....	107
<b>Quadro 19</b> - Síntese da comparação dos bancos sociais/baseados em valores e cooperativas de crédito. ....	127
<b>Quadro 20</b> - Princípios bancos baseados em valores e cooperativas de crédito. ....	129
<b>Quadro 21</b> - Comparação banco tradicional, banco social/baseado em valores e cooperativas de crédito. ....	129
<b>Quadro 22</b> - Quadro síntese dos achados nas entrevistas com as cooperativas.....	169
<b>Quadro 23</b> - <i>Clusters</i> de desempenho identificados.....	188
<b>Quadro 24</b> - Síntese dos resultados do desempenho quantitativo das cooperativas.....	195

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Estatísticas de confiabilidade.....	109
<b>Tabela 2</b> - Perfil da amostra.....	113
<b>Tabela 3</b> – Correlações entre os escores médios dos constructos.....	186
<b>Tabela 4</b> – Correlações entre constructo modelo de negócios .....	188
<b>Tabela 5</b> - Característica dos <i>clusters</i> .....	193

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>20</b>
1.1 TEMA DE PESQUISA .....	22
1.2 OBJETIVOS .....	24
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>24</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>24</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	25
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	28
1.5 ESTRUTURA DO TEXTO .....	28
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>30</b>
2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	30
<b>2.1.1 Definição, valores e princípios do cooperativismo</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.2 Histórico do cooperativismo e cooperativismo de crédito</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1.3 Cooperativismo de crédito e diferenças em relação a outras instituições</b> .....	<b>42</b>
<b>2.1.4 Críticas ao movimento cooperativista</b> .....	<b>48</b>
2.2 CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE .....	50
2.3 SUSTENTABILIDADE E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	58
<b>2.3.1 Histórico e adoção da sustentabilidade pelas instituições financeiras tradicionais</b> .....	<b>58</b>
<b>2.3.2 Estágios da integração da sustentabilidade nas instituições financeiras</b> .....	<b>67</b>
<b>2.3.3 Os bancos sociais/baseados em valores</b> .....	<b>69</b>
2.4 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO E SUSTENTABILIDADE .....	73
2.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO E RELATO PARA SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	77
<b>2.5.1 Ferramentas de relato para empresas tradicionais</b> .....	<b>81</b>
2.5.1.1 GRI ( <i>Global Reporting Initiative</i> ).....	81
2.5.1.2 SASB ( <i>The Sustainability Accounting Standards Board</i> ).....	84
<b>2.5.2 Ferramentas de avaliação para empresas de modelo de negócio sustentável</b> .....	<b>85</b>
2.5.2.1 Ferramenta de avaliação Empresas B (GIIRS) .....	86
2.5.2.2 Ferramenta de avaliação GABV .....	89

2.6 QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL.....	92
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>95</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	95
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....	97
3.3 ETAPAS DO MÉTODO DE TRABALHO.....	98
<b>3.3.1 Primeira etapa: identificação do problema e revisão da literatura .</b>	<b>100</b>
<b>3.3.2 Segunda etapa: entrevista com especialistas de bancos sociais baseados em valores .....</b>	<b>100</b>
<b>3.3.3 Terceira etapa: análise documental das ferramentas de relato e avaliação de sustentabilidade.....</b>	<b>101</b>
<b>3.3.4 Quarta etapa: entrevistas com especialistas de cooperativas de crédito do Sistema .....</b>	<b>102</b>
<b>3.3.5 Quinta etapa: elaboração do instrumento quantitativo .....</b>	<b>104</b>
3.3.5.1 Escala do instrumento.....	104
3.3.5.2 Validação.....	106
<b>3.3.6 Sexta etapa: aplicação da <i>survey</i> (levantamento) nas cooperativas e análise dos dados quantitativos .....</b>	<b>107</b>
3.3.6.1 Procedimentos de coleta e amostragem .....	107
3.3.6.2 Tratamento dos dados.....	109
<b>3.3.7 Sétima etapa: análise dos dados estatísticos .....</b>	<b>111</b>
3.3.7.1 Caracterização da amostra .....	111
<b>4 ANÁLISE DO PAPEL DA SUSTENTABILIDADE EM BANCOS SOCIAIS/BASEADOS EM VALORES E COOPERATIVAS DE CRÉDITO... 114</b>	
4.1 MODELO DE NEGÓCIOS.....	114
4.1.1 Como funciona um banco social/baseado em valores .....	114
4.1.2 Papel de um banco social/baseado em valores .....	116
4.1.3 Cooperativas de crédito e bancos sociais/baseados em valores são diferentes .....	117
4.1.4 O papel das cooperativas de crédito.....	118
4.1.5 Princípios do cooperativismo e de bancos sociais/baseados em valores.....	118
4.1.6 Diferença entre bancos sociais/baseados em valores que são cooperativas .....	120
4.2 QUESTÕES SOCIAIS .....	121



4.3 QUESTÕES AMBIENTAIS.....	122
4.4 GOVERNANÇA.....	123
<b>4.4.1 Stakeholders.....</b>	<b>123</b>
<b>4.4.2 Participação democrática .....</b>	<b>124</b>
<b>4.4.3 Níveis de sustentabilidade .....</b>	<b>125</b>
4.5 SÍNTESE DOS ACHADOS.....	126
<b>5 PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> BASEADO EM DIRETRIZES DE DESEMPENHO E <i>BENCHMARKS</i> INTERNOS PARA ANALISAR AS COOPERATIVAS DO SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO .....</b>	<b>134</b>
5.1 ANÁLISE DAS DIRETRIZES DE SUSTENTABILIDADE, DO REFERENCIAL SOBRE COOPERATIVISMO E PROPOSIÇÃO DE CONSTRUCTOS.....	134
<b>5.1.1 Governança.....</b>	<b>136</b>
<b>5.1.2 Modelo de impacto de negócios .....</b>	<b>137</b>
<b>5.1.3 Desempenho econômico .....</b>	<b>138</b>
<b>5.1.4 Produtos e serviços .....</b>	<b>139</b>
<b>5.1.5 Meio ambiente .....</b>	<b>141</b>
<b>5.1.6 Social.....</b>	<b>142</b>
5.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE DE COOPERATIVAS À LUZ DO <i>FRAMEWORK</i> .....	144
<b>5.2.1 Modelo de impacto nos negócios.....</b>	<b>144</b>
5.2.1.1 Manutenção do propósito do nascimento do cooperativismo.....	145
5.2.1.2 Expectativa Banco x Cooperativa.....	145
5.2.1.3 Propósito para além das sobras e importância econômica .....	146
5.2.1.4 Cuidado para não perder a essência do cooperativismo.....	147
<b>5.2.2 Governança.....</b>	<b>148</b>
5.2.2.1 <i>Stakeholders</i> .....	148
5.2.2.2 Gestão democrática .....	149
5.2.2.3 Princípios do cooperativismo.....	150
5.2.2.4 Transparência .....	151
<b>5.2.3 Desempenho econômico .....</b>	<b>151</b>
5.2.3.1 Impacto indireto conhecido e gerenciado.....	152
5.2.3.2 Produto com maior impacto no desenvolvimento.....	152
5.2.3.3 Importância resultado financeiro .....	153

<b>5.2.4 Produtos e serviços .....</b>	<b>154</b>
5.2.4.1 Geração de impactos positivos ou negativos de produtos .....	155
5.2.4.2 Desenvolvimento da região .....	155
5.2.4.3 Economia real e resistência à crise .....	156
5.2.4.4 Risco socioambiental.....	157
5.2.4.5 Inclusão financeira .....	158
5.2.4.6 Crédito consciente/relacionamento longo prazo.....	160
<b>5.2.5 Ambiental .....</b>	<b>161</b>
<b>5.2.6 Social.....</b>	<b>162</b>
5.2.6.1 Colaboradores.....	163
5.2.6.2 Diversidade: jovem, mulher, etnias e PCD's .....	163
5.2.6.3 Responsabilidade social.....	165
5.2.6.4 Intercooperação .....	165
5.2.6.5 Compras locais.....	166
5.2.6.6 Capacitação cooperativismo e sustentabilidade.....	167
<b>5.2.7 Síntese dos achados.....</b>	<b>169</b>
5.3 PROPOSTA FINAL DO <i>FRAMEWORK</i> E DESTAQUE DOS DIFERENCIAIS PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....	170
<b>6 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS COOPERATIVAS DO SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO .....</b>	<b>175</b>
6.1 ANÁLISE GERAL DO DESEMPENHO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE .....	175
6.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS POR CONSTRUCTO .....	180
<b>6.2.1 Modelo de negócio .....</b>	<b>180</b>
<b>6.2.2 Governança e desempenho econômico.....</b>	<b>181</b>
<b>6.2.3 Produtos e serviços .....</b>	<b>182</b>
<b>6.2.4 Ambiental .....</b>	<b>184</b>
<b>6.2.5 Social.....</b>	<b>185</b>
<b>6.2.6 Relação entre os constructos .....</b>	<b>186</b>
6.3 AGRUPAMENTOS POR DESEMPENHO EM GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE .....	188
<b>6.3.1 Análise dos agrupamentos em relação as características de perfil</b>	<b>192</b>

6.4 CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO EM SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS SEGUNDO CARACTERÍSTICAS DE PERFIL .....	194
<b>6.4.1 Análise das características de perfil em relação aos constructos .</b>	<b>194</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>197</b>
7.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO.....	197
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	200
7.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	201
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>202</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DE BANCOS SOCIAIS/BASEADOS EM VALORES .....</b>	<b>213</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES DE COOPERATIVAS.....</b>	<b>214</b>
<b>APÊNDICE C – CONSTRUCTOS E CATEGORIAS EMERGENTES NA ANÁLISE ATRAVÉS DA FERRAMENTA MAXQDA .....</b>	<b>216</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO PARA <i>SURVEY</i> DERIVADO DO <i>FRAMEWORK</i>.....</b>	<b>217</b>
<b>APÊNDICE E – TABELAS COM OS RESULTADOS ESTATÍSTICOS GERADOS PELO SPSS 22.....</b>	<b>221</b>
<b>ANEXO A – ESPECTRO DE MODELOS DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>227</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade é um conceito global que progrediu da interação entre o pensamento e a prática (CARROLL, 2015). O termo representa uma linguagem e uma perspectiva que é reconhecida em todo o mundo e tornou-se uma forma de expressar que se espera que as organizações modernas façam mais do que apenas ganhar dinheiro e obedecer à lei.

Segundo Montiel (2008), Carroll (2010, 2015), Lindgreen (2009), Whitehouse (2006) e Aguinis e Glavas (2012), os conceitos de responsabilidade social corporativa (RSC) e de sustentabilidade não têm uma definição única no meio acadêmico e, embora muito difundidos nas organizações, ainda podem gerar confusão devido às diferentes terminologias. Para este trabalho será usado o termo sustentabilidade que é mais bem entendido no contexto empresarial brasileiro. Segundo Montiel (2008), embora o conceito de RSC e o de sustentabilidade tenham nascido de contextos diferentes, eles convergem em direção a um futuro comum e compartilham do mesmo significado. Segundo Dahlsrud (2008) há mais de 37 definições para esse conceito e a mais usada é a da European Commission (2001) que diz que a sustentabilidade é um conceito que integra as preocupações das empresas com as questões sociais e ambientais nas suas operações de negócios e na sua interação com os *stakeholders* de forma voluntária.

Conforme apontam Eccles e Serafeim (2013), ainda que hoje em dia existam muitas empresas que já tenham programas de sustentabilidade, as organizações enfrentam dificuldades em aplicá-la, considerando os aspectos materiais do seu negócio, usando-a como ferramenta para a perenidade, para a compreensão das necessidades dos *stakeholders* e para a criação de valor compartilhado. As iniciativas padronizadas para contextos diferentes se tornam não estratégicas. É o caso de práticas como a eco eficiência das instalações, a mitigação de CO<sub>2</sub> e as ações sociais desconectadas das necessidades dos *stakeholders* e do verdadeiro negócio (*core business*) das empresas. A falta de foco e a implantação de ações equivocadas pode não levar aos resultados esperados no que tange às questões sociais, ambientais e econômicas para os *stakeholders*, para o negócio e para atender as expectativas da sociedade.

Apesar de as empresas com modelos de negócios tradicionais e focadas historicamente em resultados apenas econômicos (*for profit*) precisem fazer grandes

esforços para terem modelos de negócios mais sociais (ALTER, 2007), há instituições que nascem com missões alinhadas à sustentabilidade. Elas podem ser ONGs, negócios sociais, “Empresas B” ou modelos de negócios consolidados e tradicionais que nascem de princípios e valores sociais, tais como as cooperativas.

As cooperativas são associações de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática, isto é, contam com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais prestam serviços, sem fins lucrativos. (MEINEN; PORT, 2014). São guiadas por sete princípios comuns: (i) adesão voluntária e livre; (ii) gestão democrática; (iii) participação econômica dos associados; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação; (vi) intercooperação entre cooperativas; e (vii) interesse pela comunidade.

Os valores e princípios das cooperativas estão diretamente relacionados com os conceitos de sustentabilidade como argumentam Dale et al. (2013), porém conforme Cotón e Castro (2011) essas instituições poderiam ser ainda mais ativas na promoção do desenvolvimento sustentável.

Existem diferentes ramos de cooperativas e neste trabalho o foco será dado ao ramo crédito. As cooperativas de crédito são instituições financeiras, sem fins lucrativos, cujos donos são os seus associados e cujo objetivo maior é servir às necessidades financeiras dos seus próprios associados. Seu maior foco são as pessoas que as compõem e as comunidades locais as quais pertencem (WOCCU, 2015).

Mesmo que tenham princípios ligados à sustentabilidade, as instituições cooperativas de crédito não são referência no tema, pois acabam imitando as ações dos bancos tradicionais e não fortalecem os seus diferenciais históricos na promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades.

Além dos bancos tradicionais que têm práticas de sustentabilidade, há um movimento de bancos sociais/baseados em valores que consideram que todas as suas atividades de captação e financiamento devem gerar um benefício social e ambiental. (WEBER, 2011). Esses sim são apontados como a referência das instituições financeiras sustentáveis por fazer da sustentabilidade o seu modelo de negócio. Para este trabalho, o termo em inglês “social banking” e o termo em inglês “values based banking” serão usados de forma combinada “bancos sociais/baseados em valores”. Este termo faz referência a este tipo de instituição ligada ao Institute for

Social Banking e à Global Alliance for Banking on Values que, no Brasil, até 2016, ainda não tem nenhuma instituição associada e reconhecida como tal.

O cooperativismo de crédito tem grande potencial no cenário de instituições financeiras sustentáveis e vem sendo apontado como uma solução intermediária entre os bancos sociais/baseados em valores e os bancos tradicionais, desde que desempenhem todo o seu papel potencial (COTÓN; CASTRO, 2011).

A instituição financeira cooperativa objeto deste estudo tem enfrentado dificuldade para entender o que é sustentabilidade para o seu contexto cooperativo, gerenciar seus aspectos transversais ao negócio, aproveitar seus potenciais e melhorar o seu desempenho onde é necessário pelas diretrizes existentes.

## 1.1 TEMA DE PESQUISA

Existem poucas referências sobre sustentabilidade e cooperativismo de crédito, mas há diversos estudos sobre sustentabilidade em instituições financeiras. Cepinskis et al. (2013) afirmam que as cooperativas de crédito ainda estão fora das pesquisas oficiais mesmo elas sendo, na prática, os agentes financeiros mais próximos das comunidades. Segundo Cotón e Castro (2011), muitas entidades do setor financeiro começaram a integrar em seus negócios a sustentabilidade, mas com diferente profundidade e foco, considerando os pontos de partida diferentes em função do tipo de entidade (banco privado, caixa de poupança ou cooperativa de crédito e banco ético). Os bancos sociais/baseados em valores são os que hoje aplicam o conceito da sustentabilidade no centro dos seus negócios e são referência no tema. Para eles, ser uma cooperativa de crédito é apenas uma forma legal que não o faz ser sustentável. A final, mesmo sendo uma cooperativa de crédito, não há nada que impeça financiar atividades não benéficas para o planeta como as ligadas ao trabalho escravo, madeira ilegal, desmatamento, etc.

Para Seoane (2006), a relevância da sustentabilidade é especialmente significativa nas entidades financeiras pela transcendência quase pública dos bens que produzem e pelo significado para o desenvolvimento e a evolução econômica da sociedade. Assim, Cotón e Castro (2011) ressaltam que a cooperativa de crédito por sua própria natureza tem uma identificação muito mais próxima com os pilares da sustentabilidade que as outras instituições financeiras. Além disso, a literatura aponta que a dinâmica das cooperativas considera a sustentabilidade como parte integral dos

seus valores que agrega à estrutura os interesses das partes interessadas. (EUROPEAN COMMISSION, 2001).

O cooperativismo de crédito passa por um momento delicado já que teve que se profissionalizar e ganhar escala para se tornar competitivo, em muitos casos, fazendo com que as cooperativas se assemelhem aos bancos, perdendo o seu diferencial e os seus princípios cooperativos. (AMESS; HOWCROFT, 2001). Segundo Tcaciuc, Hacina e Alexandrin (2012), a maior parte das pessoas acredita que embora as cooperativas sejam aparentemente mais socialmente responsáveis com os seus *stakeholders* (associados, clientes, colaboradores, vizinhos e sociedade) do que outras instituições privadas, elas não realizam ações suficientes para resolver os problemas sociais e seu *status* de instituição socialmente responsável é ausente. É possível ver que a gestão da sustentabilidade em sistemas de cooperativas de crédito é um desafio, pois difere das instituições financeiras tradicionais e tem uma governança peculiar, considerando o alto grau de autonomia de cada uma das cooperativas.

Assim, há um cenário histórico da relação entre o cooperativismo e a sustentabilidade que precisa ser evidenciado e retomado, há um movimento formado por bancos sociais/baseados em valores que podem servir de referência de sustentabilidade - e não apenas os bancos tradicionais - e se faz necessária a compreensão do desempenho atual das práticas de sustentabilidade nas cooperativas de crédito do Sistema, para somente assim poder direcionar as ações para que se atinja o verdadeiro papel de uma instituição cooperativa de crédito na promoção do desenvolvimento sustentável.

Segundo dados de Meinen e Port (2014), o sistema cooperativo de crédito deste estudo é um dos mais importantes, para facilitar durante o texto ele será chamado também de Sistema. As raízes do Sistema se encontram com o surgimento do cooperativismo de crédito no Brasil, em 1902, como uma forma de organização coletiva de pequenos agricultores. O Sistema é composto por 95 cooperativas de crédito singulares, atuantes em 11 estados, com 3,2 milhões de associados e uma equipe de 19,1 mil colaboradores. A estrutura conta ainda com quatro Centrais Regionais, uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo, que controla uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens.

A missão do sistema cooperativo em estudo é valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. É possível identificar na sua história o propósito ligado à inclusão financeira e social das pessoas nas comunidades. Porém, não se pode afirmar qual o desempenho da gestão da sustentabilidade das 95 cooperativas que formam o sistema Sistema, pois não há um programa ou ferramenta para identificar, sistematizar e monitorar as ações de sustentabilidade. Há programas sociais sistêmicos para todas as Cooperativas, para formação de associados, para estimular a participação em assembleias e para desenvolver a cidadania e a cooperação em crianças. Esses sim são programas consolidados e monitorados que abrangem a comunidade e o associado. Em 2012, houve um movimento grande de capacitação sobre sustentabilidade, muitas ações relacionadas à ecoeficiência das unidades de atendimento começaram a ser realizadas. Sabe-se que existem muitas ações positivas que estão usando o crédito e o negócio para melhorar as comunidades onde a instituição está inserida. Porém, as ações de sustentabilidade transversais, especialmente ligadas ao negócio são informais e não existem diretrizes e gerenciamento para saber seu desempenho atual.

Diante disso, questiona-se **qual é o desempenho em sustentabilidade das cooperativas de um sistema cooperativo de crédito?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas de um sistema cooperativo de crédito por meio de um *framework* que considere atributos específicos de cooperativas de crédito.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o papel e a relação da sustentabilidade em bancos sociais/ baseados em valores e cooperativas de crédito;



- b) Propor um *framework* baseado em diretrizes de desempenho e *benchmarks* internos para analisar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas do sistema de crédito cooperativo;
- c) Elaborar e aplicar um instrumento à luz do *framework* para avaliar o desempenho atual em sustentabilidade das cooperativas do sistema cooperativo de crédito.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Cotón e Castro (2011), o sistema financeiro é um setor chave para o desenvolvimento de uma economia. Esse setor tem a capacidade de exercer um alto poder de decisão na seleção de projetos a serem financiados. Logo, há consequências sociais relevantes que derivam das suas decisões e as instituições financeiras exercem um papel fundamental, direto ou indireto, para o alcance do desenvolvimento sustentável.

Por outro lado, o sistema financeiro continua dominado por uma visão excessivamente de curto prazo que permite ou potencializa a existência de situações ou práticas que entram em conflito com os princípios e valores da sustentabilidade. De la Cuesta (2006) menciona como ações negativas das instituições financeiras: exclusão financeira e racionamento de crédito, estímulo ao endividamento e conflito de interesses nos mercados de ações. Entende-se que discutir sustentabilidade é um tema importante para a perenidade das instituições financeiras, mas também para o alcance do desenvolvimento sustentável das nações.

As instituições cooperativas de crédito estão, devido a sua natureza cooperativa, ligadas aos valores e ao bem-estar social. Porém, isso também gera uma falsa impressão de que o tema está saturado e plenamente atingido nessas instituições. Pelo contrário, no Brasil, poucas cooperativas de crédito evidenciam seus trabalhos em relação às ações de sustentabilidade e seus resultados alcançados nas comunidades de forma sistematizada e comparável. Um exemplo disso, é que dos cinco maiores sistemas cooperativos de crédito brasileiros apenas um desenvolve o seu relatório nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) segundo a consulta nos sites das empresas em 2016 (*Site* SICOOB; 2016, *Site* SICREDI; 2016, *Site* UNICRED; 2016, *Site* CECRED; 2016 e *Site* CONFESOL; 2016). Já entre os bancos tradicionais, todos os cinco maiores relatam seu desempenho de sustentabilidade

utilizando, pelo menos, a diretriz GRI. (*Site BB*; 2016, *Site ITAÚ*; 2016; *Site BRADESCO*; 2016, *Site CAIXA*; 2016 e *Site SANTANDER*, 2016).

Muitas das cooperativas de diferentes ramos são ligadas historicamente ao agronegócio e as cooperativas de crédito não trabalham profundamente com as questões ambientais com os seus associados (SERVER; CAPÓ, 2010). Em contrapartida, a nova Resolução nº 4.327, de 25 de abril de 2014, obrigou-os (assim como todas as instituições financeiras) a possuírem diretrizes para a implementação de uma Política de Responsabilidade Socioambiental até 31 de julho de 2015, enfatizando o gerenciamento do risco socioambiental das suas operações, observando a relevância e a proporcionalidade (FEBRABAN, 2011). No caso do sistema cooperativo de crédito estudado, cerca de 80% da geração de resultado provém do crédito conforme é mostrado no Relatório de Sustentabilidade (2015). Com essa nova resolução devem ser analisadas as atividades de maior impacto socioambiental e estabelecer uma gestão de risco socioambiental com base nesses parâmetros. Esse tipo de regulação obrigatória pode significar uma perda de competitividade se a sustentabilidade não for implantada de forma estratégica pelas cooperativas, mostrando aos associados que a regularização ambiental e a promoção de práticas sustentáveis levam a uma maior perenidade dos seus negócios e comunidades.

Ao mesmo tempo, como estratégia de sobrevivência, cooperativas de crédito em busca de eficiência e da competitividade copiam práticas de bancos tradicionais em diversas áreas, não apenas no tema sustentabilidade. Na área de cumprimento de normas (*compliance*) precisam atingir níveis tão altos quanto os exigidos dos bancos pelo Banco Central do Brasil, tal como estabelecimento de metas, avaliação de riscos, definição de segmentos, planejamento estratégico, ferramentas de tecnologia da informação, dentre muitos outros exemplos. Dessa forma, alguns dos seus valores vêm se perdendo, pois há uma alta cobrança por resultados econômicos e uma cobrança menor por resultados sociais e, muito menos ainda, resultados ambientais (AMESS; HOWCROFT, 2001).

Da mesma forma, a sustentabilidade para instituições financeiras cooperativas tem sido implantada de forma mimética aos bancos tradicionais. Não há muitos estudos que foquem o papel de uma cooperativa de crédito perante a sustentabilidade, mesmo que elas tenham foco maior nos *stakeholders* e um foco menor em satisfazer as necessidades econômicas dos acionistas como numa

instituição financeira tradicional como apontam Cepinskis et al. (2013). Conforme Tcaciuc, Hacina e Alexandrin (2012) há uma expectativa diferente da sociedade em relação à responsabilidade social das cooperativas. Logo, as diretrizes de sustentabilidade para bancos tradicionais não deveriam ser aplicadas na sua plenitude para cooperativas de crédito, pois seu papel e contribuição para o desenvolvimento sustentável são diferentes. Faz-se necessário que se identifiquem as diretrizes para sustentabilidade adaptadas ao cooperativismo de crédito para potencializar suas ações. Os bancos sociais/baseados em valores parecem ser um caminho de inspiração para que as cooperativas de crédito ressaltem o seu potencial ligado à sustentabilidade

Do ponto de vista de sua abrangência, este trabalho será desenvolvido nas cooperativas de crédito singulares de um sistema cooperativo de crédito devido à atividade profissional da pesquisadora como responsável pela iniciativa de sustentabilidade nesta organização. Este trabalho contribuiu para o Sistema em questão, pois propôs uma forma de análise da sustentabilidade adaptada ao cooperativismo e fez um diagnóstico do desempenho atual das cooperativas que o compõe. Assim, ele ajudará a traçar uma estratégia de gerenciamento da sustentabilidade para que a organização possa realizar a sua missão social (e ambiental) em plenitude e possa impactar de forma mais positiva ainda às comunidades.

Academicamente esta pesquisa contribui para mostrar que as diretrizes de sustentabilidade podem ser adaptadas às realidades dos diferentes tipos de organização e que as instituições cooperativas têm potencial para trabalhar as questões de sustentabilidade já que na sua história já desempenhavam um papel mais social e isso tem se perdido ao longo dos anos na busca pela escala e da sua profissionalização para a sua sobrevivência econômica. A sociedade e as próprias Organizações das Nações Unidas, como apontam Dale et al. (2013), têm esperança que o modelo cooperativo seja expandido e desempenhado de forma plena na sua missão social e econômica, pois ele possui alta resiliência frente às situações de crise devido às suas características e os princípios ligados à solidariedade.

Por fim, como contribuição para as práticas de gestão, acredita-se que uma proposta alinhada com valores e princípios para instituições financeiras cooperativas é necessária e que o estabelecimento de referências ligadas aos propósitos sociais e

não apenas de lucro são importantes para inspirar as melhorias no sistema cooperativo de crédito estudado.

Para o sistema cooperativo de crédito em questão justifica-se, especialmente, o resultado da análise do desempenho em sustentabilidade das cooperativas, pois poderá dar os direcionamentos corretos para melhorar a gestão do tema sustentabilidade na organização.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho terá seu escopo limitado às 95 cooperativas singulares de um dos sistemas de crédito cooperativo brasileiros não considerando nas entrevistas e na *survey* suas Centrais regionais, sua Fundação, sua corretora de seguros, sua administradora de cartões, sua administradora de consórcios, sua administradora de bens e o seu banco. Os objetivos do trabalho são focados em conhecer as práticas existentes e poder analisar o desempenho das cooperativas singulares que atendem os associados, pois estão em contato direto com eles nas comunidades.

Optou-se por não realizar esta pesquisa em outros sistemas cooperativos de crédito no Brasil, pois o Sistema estudado é o que parece ter maior desempenho em sustentabilidade, pois divulga os seus resultados e iniciativas ligadas ao tema. Além disso, mesmo sendo um sistema, há uma grande heterogeneidade entre as 95 cooperativas e o objetivo é compreender esta realidade que depois se terá maior poder de influencia para sugerir melhorias. Outro desafio ao pesquisar em outros sistemas seria o alinhamento de linguagens, que neste caso foi mitigado na pesquisa qualitativa, e no nível de transparência, já que os sistemas são concorrentes no contexto brasileiro em diversas regiões.

Quanto ao tempo, quando se tratando de indicadores numéricos, o período base foi de janeiro de 2015 a dezembro de 2015 e, no caso de fatos ilustrativos para evidenciar ações e programas, foram usadas também informações de iniciativas mais antigas ou em andamento.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TEXTO

Este estudo está organizado em sete capítulos, incluindo este primeiro de introdução. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica que trata

sobre Cooperativismo, Cooperativismo de Crédito e Sustentabilidade nos diferentes tipos de instituições financeiras e, ferramentas de avaliação de desempenho em sustentabilidade.

O método no capítulo três apresenta o delineamento da pesquisa, as etapas do trabalho ressaltando as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise quantitativas e qualitativas.

No capítulo quatro é apresentada a análise dos bancos sociais/baseados e valores em comparação a cooperativas de crédito quanto à sustentabilidade. No capítulo cinco, a proposta do *framework* é apresentada baseado no resultado da análise documental e na análise qualitativa das entrevistas nas cooperativas.

No capítulo seis são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa que evidenciam o desempenho atual das cooperativas. Por fim, são apresentadas as considerações finais no capítulo sete.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COOPERATIVISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**

Acredita-se que as organizações cooperativadas tenham nos seus valores, princípios e história uma maior relação com as diretrizes de sustentabilidade do que as empresas tradicionais devido aos seus diferenciais sociais históricos.

#### **2.1.1 Definição, valores e princípios do cooperativismo**

Segundo Franke (1973), o cooperativismo pode ter dois significados. Por um lado, significa o sistema de organização econômica que busca eliminar os desajustamentos sociais originários dos excessos da intermediação capitalista. Por outro, significa a doutrina constituída pelo conjunto de princípios que deve reger o comportamento do homem integrado naquele sistema.

Ainda para Franke (1973), a cooperativa é, sob o ponto de vista econômico, uma organização empresarial de caráter secundário, cujo intermédio de um conjunto de consumidores ou produtores promovem em comum a melhoria de suas economias individuais. Para defender os seus interesses, esse coletivo pode estar na qualidade de: consumidor, na qual o sujeito econômico procura obter, por meio da cooperativa, bens, crédito, transporte entre outras; ou na condição de produtor que busca através da cooperativa transacionar nos mercados com bens, valores ou utilidades elaboradas individual ou coletivamente.

Segundo a ACI – Aliança Cooperativa Internacional (2015), uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns e aspirações através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada. As cooperativas são ainda empresas que pertencem e são gerenciadas pelos seus membros. Independentemente se os membros são clientes, funcionários ou residentes, eles têm direitos iguais nas decisões sobre o que o negócio faz e na sua parte dos lucros.

Segundo Meinen e Port (2014), a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) afirma que o cooperativismo é a forma ideal de organização. Ele é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir o desenvolvimento econômico e o bem-estar social. É o sistema baseado na união de

peças e não de capital. Visando às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual.

Meinen e Port (2014) apontam que independentemente da fonte, nota-se uma preocupação com valores e ideais humanitários nas definições. Essa é a grande diferença em relação às outras iniciativas de caráter empresarial. O cooperativismo é o único movimento socioeconômico que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária e é assim desde o seu surgimento na primeira metade do Século XIX, em Rochdale, na Inglaterra. (MEINEN; PORT, 2014). Como negócios, as cooperativas são direcionadas por valores, não apenas por lucros, compartilham internacionalmente princípios e atuam em conjunto para construir um mundo melhor através da cooperação. (ACI, 2015).

Os valores, diferentemente dos princípios, não têm uma convergência absoluta, mas são eles que regem os princípios. Segundo a ACI (2015), as cooperativas se baseiam nos valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Para Meinen e Port (2014) seus valores fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. Ainda, para Meinen e Port (2014), os valores que aparecem de forma mais recorrente entre os diferentes doutrinadores são:

- a) **solidariedade:** para o cooperativismo faz referência à solidariedade que todos têm com todos, pois gera uma força conjunta e assegura o bem de cada um dos membros. É praticar a ajuda mútua, cooperar quase como uma reciprocidade obrigatória justificada pelo interesse comum;
- b) **liberdade:** representa o direito de escolha para entrar ou sair da cooperativa;
- c) **democracia:** pela palavra e voto o associado tem o direito de participar da cooperativa. Também é relacionado ao acesso universal, sem discriminação de qualquer espécie;
- d) **equidade:** diz respeito à garantia da igualdade de direitos;
- e) **igualdade:** impede a segregação devida à condição socioeconômica, raça, gênero ou sexo, ideologia política, religião, idade ou outra característica;
- f) **responsabilidade:** relacionada ao cumprimento dos deveres, a pessoa é responsável pela viabilidade do empreendimento;

- g) **honestidade:** tem a ver com dignidade, ser verdadeiro por excelência;
- h) **transparência:** fala da importância de ter uma comunicação clara, pois todos devem ter conhecimento sobre regras, gestão, números etc.
- i) **responsabilidade socioambiental:** relacionado ao compromisso do empreendimento cooperativo com a preocupação pelo bem-estar das pessoas, proteção do meio ambiente, desenvolvimento econômico e social.

Segundo Schneider (1999), no congresso da ACI (Aliança Cooperativa Internacional) em 1988, os valores foram amplamente discutidos e foi abordada a importância de não se perder diante do crescimento quantitativo e empresarial das cooperativas, pois há um sufocamento deles em detrimento à eficiência econômico-financeira. Assim, quando as cooperativas apresentam êxitos econômicos, os associados são esquecidos ou sua participação passa a ser considerada como irrelevante ou como geradora de ingerências indevidas. Por fim, eles tendem a negar que o associado é o real dono e usuário da organização e essa negação é uma traição ao ideário cooperativista. Embora os objetivos econômicos sejam importantes, eles não podem constituir o objetivo último, mas devem ser meios para viabilizar os objetivos mais importantes como dar uma vida melhor, mais segura e mais digna ao associado, promover os direitos humanos, defender a democracia, ter solidariedade para com os necessitados, onde quer que se encontrem. Assim, reforçam a importância dos valores como: autoajuda, ajuda mútua, valores de interesse não lucrativos (lucro não pode ser a força orientadora, importância da responsabilidade social), valores democráticos, valores de esforço voluntário, valores de universalismo, valores educacionais e valores na busca de benefícios para os membros. (SCHNEIDER, 2005).

Os valores do cooperativismo têm uma ampla adesão aos conceitos da sustentabilidade. Meinen e Port (2014) citam que a palavra sustentabilidade é chave e será possivelmente um novo e exclusivo princípio do cooperativismo devido ao seu significado e atualidade.

Independentemente do tipo de cooperativa, os princípios são linhas orientadoras através das quais as cooperativas praticam os seus valores. Os princípios são universais e internacionais e derivam ainda da primeira cooperativa, a Rochdale, que data de 1844. (MEINEN; PORT, 2014). Para que os princípios aderissem às



mudanças e às necessidades de cada época histórica, eles foram atualizados através de congressos internacionais promovidos pela Aliança Internacional Cooperativa em 1937, 1966 e 1995. Foi nesse último ano que o sétimo princípio que diz respeito ao interesse pela comunidade foi adicionado.

Segundo a ICA (2015) e Meinen e Port (2014), os sete princípios dos cooperativos são:

- a) adesão livre e voluntária: qualquer pessoa pode ingressar numa cooperativa, desde que o faça de forma livre e espontânea, atenda aos requisitos previstos no estatuto da entidade e concorde com os princípios da doutrina cooperativista. Ninguém pode ser impedido de ingressar numa cooperativa e nem obrigado a associar-se;
- b) gestão democrática: a cooperativa deve ser administrada por todos os cooperados através de representantes eleitos para a conduzir. Cada cooperado tem direito a um voto independentemente da sua participação financeira (quota parte) na entidade;
- c) participação econômica: todos os associados participam na constituição financeira da cooperativa, bem como usufruem dos resultados obtidos ao final de cada exercício, seja através da distribuição das sobras entre os cooperados, seja em razão dos investimentos feitos com tais sobras em prol da empresa como um todo. Na distribuição das sobras não tem relevância o valor da quota integralizada pelo cooperado, mas a sua participação nas atividades da sociedade;
- d) autonomia e independência: a cooperativa não pode vincular-se de forma subordinada a nenhuma entidade ou pessoa estranha ao seu quadro de cooperados;
- e) educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores de forma que esses possam contribuir, eficazmente, para desenvolvimento das suas cooperativas. Faz-se necessário que tenham clareza com relação à doutrina cooperativista, bem como quanto ao funcionamento da entidade da qual passam a fazer parte;
- f) intercooperação: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em

cooperação entre os membros de uma cooperativa, mas também atuando em parceria com outras cooperativas através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais;

- g) interesse pela comunidade: o principal objetivo de uma cooperativa é a melhoria das condições de vida daqueles que nela ingressam. Não se admite uma cooperativa voltada exclusivamente para o mercado, visando à obtenção de lucros, aviltando os direitos dos cooperados. A história do cooperativismo demonstra que a preocupação com a comunidade foi a fonte de onde brotou toda a construção doutrinária dessa forma de sociedade. A comunidade constitui, ao mesmo tempo, o objetivo e o objeto de toda verdadeira cooperativa. Por fim, as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Segundo Dale et al. (2013), todos os princípios do cooperativismo têm relação com a sustentabilidade, mas o sétimo é o que mais se aproxima. Há uma discussão no meio cooperativista sobre o sétimo princípio, se ele não deveria ter sido diretamente chamado “sustentabilidade”. Como mencionado anteriormente, esse princípio foi adicionado em 1995 e, na tradução livre em espanhol da Alianza Cooperativa Internacional (2006), o texto apresentado abrange um sentido mais amplo e atual, citando que a cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentável da sua comunidade por meio de políticas aceitas pelos seus membros.

Os princípios estão muito ligados aos fatores históricos do surgimento do cooperativismo. No âmbito americano (CUNA) e internacional (WOCCU) foi desenvolvido um desdobramento desses 7 princípios que se aplicam aos 13 ramos, para 9 princípios que se aplicam apenas para cooperativas de crédito e têm três agrupamentos (WOCCU, 2015):

- Estrutura Democrática
  - **Associação aberta e voluntária:** a associação em uma cooperativa de crédito é voluntária e aberta a todos dentro do elo comum aceito para associação que podem fazer uso de seus serviços e estão dispostos a aceitar as responsabilidades correspondentes;

- **Controle democrático:** os membros de cooperativas de crédito gozam de direitos iguais de voto (um membro, um voto) e participam em decisões que afetam a cooperativa de crédito, sem levar em conta a quantidade de poupança ou depósitos ou o volume de negócios. A votação em organizações de apoio às cooperativas de crédito e associações pode ser proporcional ou representacional, em consonância com os princípios democráticos. A cooperativa de crédito é autônoma, dentro do quadro da legislação e regulamentação, reconhecendo a cooperativa de crédito como um empreendimento cooperativo que serve e é controlado pelos seus membros;
  - **Não Discriminação:** as cooperativas de crédito não são discriminatórias em todos os sentidos, incluindo, mas não limitado à raça, orientação, nacionalidade, sexo, religião e política.
- Assistência aos associados
    - **Distribuição aos associados:** para incentivar os associados a economizarem através de poupança e, portanto, para fornecer empréstimos e outros serviços, uma taxa justa de juros é paga em poupança e depósitos, dentro da capacidade da cooperativa de crédito. O excedente decorrente das operações da cooperativa de crédito depois de cobrir o custo de financiamento, custos operacionais, as provisões para perdas com empréstimos e garantindo níveis de reservas de capital adequadas, pertence e beneficia a todos os membros, com nenhum membro ou grupo de membros se beneficiando em detrimento de outros. O excedente pode ser distribuído entre os membros na proporção das suas transações com a cooperativa de crédito, como dividendos de ações ou direcionado para melhoria ou adição de serviços necessários aos membros;
    - **Construção da estabilidade financeira:** uma das principais preocupações da cooperativa de crédito é construir a solidez

financeira, incluindo reservas adequadas e controles internos que irão garantir a continuidade do serviço aos associados;

- **Assistência aos associados:** os serviços de das cooperativas de crédito são direcionados para melhorar o bem-estar econômico e social de todos os membros.

- Objetivos sociais

- **Educação continuada:** as cooperativas de crédito promovem ativamente a educação dos seus sócios, dirigentes e funcionários, juntamente com o público em geral, nos princípios econômicos, sociais, democráticos e de ajuda mútua das cooperativas de crédito. A promoção do hábito de poupar e a utilização racional do crédito, bem como a educação sobre os direitos e responsabilidades dos associados, são essenciais para o caráter social e econômico duplo das cooperativas de crédito no atendimento às necessidades dos membros;
- **Cooperação entre cooperativas:** de acordo com a sua filosofia e as práticas de cooperação das cooperativas, cooperativas de crédito devem dentro de sua capacidade cooperar ativamente com outras cooperativas de crédito, a nível local, nacional e internacional, a fim de melhor servir os interesses dos seus membros e sua comunidade;
- **Responsabilidade social:** dando continuidade aos ideais e crenças dos pioneiros cooperativos, cooperativas de crédito procuram trazer desenvolvimento humano e social. Sua visão da justiça social estende-se tanto aos membros individuais e ao sentido maior de comunidade em que trabalham e residem. O ideal cooperativo de crédito é estender o serviço a todos os que precisam e podem usá-lo. Cada pessoa é um associado ou um membro potencial e parte da esfera de interesse e preocupação de uma cooperativa de crédito. As decisões devem ser tomadas com pleno respeito pelo interesse mais amplo da comunidade dentro da qual a cooperativa de crédito e os seus membros residem.

Esses princípios são usados pelas cooperativas de crédito ligadas à WOCCU que, em 2015, eram 108 membros, em 89 países, e representando 208 milhões de associados (WOCCU, 2015). A instituição objeto do estudo utiliza os sete princípios generalistas. Nos EUA e em alguns países ligados à WOCCU, parte dos dirigentes ainda é voluntário, não remunerado. Muitas cooperativas ainda são ligadas ao atendimento das necessidades de funcionários de empresas privadas ou estatais, de uma mesma profissão ou comunidade. Hoje em dia, no Brasil, as cooperativas não são segmentadas, têm tecnologia e capacidade de ter um maior volume de transações e essa característica já é pouco vista.

### **2.1.2 Histórico do cooperativismo e cooperativismo de crédito**

O cooperativismo formal surge através da fundação da cooperativa matriz de Rochdale, em 1844, na Inglaterra. Foi um movimento que surgiu no contexto da Revolução Industrial, pois muitos problemas de desigualdade social estavam afetando a classe operária e os camponeses com todas as mudanças advindas das máquinas a vapor e elétricas que mudaram a dinâmica do campo e das cidades despreparadas. Era comum as pessoas trabalharem em torno de 15 horas por dia, homens, mulheres, grávidas e crianças. Não havia condições sanitárias, seguro contra acidentes, provisão de recursos para aposentadoria ou doenças, os sindicatos eram proibidos por lei. Assim, houve uma polarização extrema entre os poucos capitalistas e a classe proletária. A sociedade começa a se organizar contra esse quadro de diferentes formas: algumas através da luta e do enfrentamento direto e outras como o movimento do cooperativismo que de uma forma estratégica mobiliza o proletariado em torno de cooperativas de consumo e de produção onde eles próprios são donos dos excedentes gerados. Assim, esse movimento surge como uma reação ao capitalismo industrial nascente, a superação do interesse privado sobre o coletivo e comunitário que trouxe consequências negativas para uma parte da sociedade. (SCHNEIDER, 1999). Para a Organização Internacional do Trabalho - OIT (2001), duas linhas políticas fundamentais orientaram as primeiras organizações operárias. Uma delas assumia comportamento agressivamente reivindicatório, buscando, por meio da arregimentação dos trabalhadores, somar forças capazes de enfrentar os industriais em condições de relativo equilíbrio; a outra tinha como escopo o desenvolvimento do sentimento de solidariedade, reunindo pessoas e constituindo fundos para assegurar

assistência em caso de desemprego, doença, invalidez e velhice. As primeiras cooperativas de consumo se chamavam “*union shops*” e os sindicatos, “*union societies*”, por isso, o termo em inglês para cooperativismo de crédito é tratado como “*credit union*”, pois eram movimentos complementares e contemporâneos. Hoje em dia, as principais diretrizes internacionais de sustentabilidade visam objetivos muito similares para atender aos interesses dos *stakeholders* de uma empresa, ampliando a noção de apenas atender ao interesse dos donos, sendo que essa visão garante uma atenção maior aos interesses da sociedade, mas também ao meio ambiente que é um bem comum pouco citado na época.

Da mesma forma, Pinho (2004) cita que, como doutrina, o cooperativismo surgiu em oposição às consequências negativas do liberalismo econômico, sobretudo, na Inglaterra e na França. Foi inspirado no socialismo associativista ou utópico, buscando uma organização social mais equitativa e justa baseada em Owen e depois sofre algumas modificações devido às iniciativas malsucedidas. A cooperativa pioneira de Rochdale deriva de várias tentativas e ideias provindas de Owen, King e dos cartistas. (SCHNEIDER, 1999). Segundo Pinho (2004), o cooperativismo moderno é fundamentado nos Princípios dos Pioneiros de Rochdale, movimento de majoritariamente tecelões dessa cidade que fundaram uma cooperativa de consumo, cujos objetivos eram melhorar sua situação econômica e social através de premissas mutuamente acordadas.

Assim, conforme Franke (1973), o mais alto princípio no qual se subordina inalteravelmente a ação cooperativa é o de que a cooperativa não existe para explorar serviços no seu próprio interesse, mas para prestá-los desinteressadamente aos seus membros. Esse pressuposto está relacionado ao solidarismo, entendido como expressão de um comportamento comum em que o interesse da cooperativa se identifique com o do cooperado. É o solidarismo que distingue as cooperativas, por forma inequívoca, de outras orientações econômicas, tais como o individualismo lucrativista e o coletivismo comunista, e, bem assim do altruísmo econômico. (FRANKE, 1973).

A solidariedade não se evidencia somente pela intervenção do Estado: pode ser realizada por inúmeros meios de associações, dentre elas a associação cooperativista sob suas diversas formas. É, conjuntamente com a associação sindical e a mutualidade, o caminho mais frequentemente utilizado pelos solidaristas. Esses

estimam que aquelas formas, por serem livres, estejam acima da ação do Estado, geralmente coercitivo. (SCHNEIDER, 1999).

Ao mesmo tempo, não seria concebível, uma cooperativa que somente visasse a fins ideais ou perseguisse objetivos não econômicos. A cooperativa é uma organização econômica *sui generis*, não é uma associação caritativa. Ela assegura a existência dos economicamente débeis, considerando-os como membros dotados de iguais direitos. (FRANKE, 1973). Assim, o cooperativismo surge como um movimento de revolta do mais fraco econômica e socialmente contra o seu opressor. A sociedade cooperativa não é uma sociedade igual às demais; ela é atípica, única e, portanto, diferente das demais comerciais ou civis; é um instrumento de ação para realizar objetivamente os fins econômico-sociais, realizando uma verdadeira inversão no processo econômico. (BULGARELLI, 1965).

Após a cooperativa de Rochdale, o cooperativismo se espalha por todo o mundo, mas especialmente em países como Inglaterra, França, Alemanha e Itália ele brota ainda no final do século XVIII. (SCHNEIDER, 1999; PINHO, 2004; MEINEN; PORT, 2014). Na Alemanha, destaca-se o nascimento das cooperativas de crédito urbanas e rurais.

A ideia da primeira cooperativa de crédito tem origem em uma pequena cidade rural da Alemanha, quando o prefeito de Weyerbusch, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, diante da fome e da dificuldade financeira da população rural cria primeiro uma associação para vender pão a crédito e depois a “União de Socorros Mútuos dos Agricultores sem Recursos de Flammersfeld”, pois os agiotas estavam tirando as propriedades dos mais necessitados. Ele pediu apoio da população mais rica, mas não obteve recurso. Assim, ele teve a ideia de pegar as economias dos próprios camponeses para emprestar entre si. Esta foi a origem de todas as demais variações de cooperativa de crédito que viriam posteriormente. (CUNA, 1966).

O movimento americano do cooperativismo de crédito é ainda fortemente ligado às suas raízes sociais. Trazido por Edward Filene e uma série de outros precursores, sempre esteve ligada no diferencial de ser um serviço para as pessoas. Segundo a CUNA (1966), Thomas Doig em discurso disse:

Nós mensuramos a cooperativa de crédito pelo serviço que presta às suas pessoas. Nós não estamos interessados em tamanho no movimento do cooperativismo de crédito. Nós estamos interessados no coração da cooperativa de crédito que é estar próximo e ao lado dos seus associados

ajudando-os em toda e qualquer transação social, econômica e financeira que surgir nas suas vidas.

No mesmo período, na América do Norte, especificamente no Canadá, o jornalista Alphonse Desjardins achava que as pessoas mereciam uma alternativa aos agiotas e as casas de penhores e deu início a uma cooperativa de crédito em 1901, em Levis, no Quebec. Nos Estados Unidos, a primeira foi em 1909, em Manchester, New Hampshire. Nesse país, as cooperativas chegaram a ser mais de 16.400 nos anos 50 e superaram períodos de guerras e depressões, mas sempre de maneira individualizada, com organizações locais, com subcapítulos estaduais e com ligas nacionais como a CUNA.

Nos Estados Unidos, as cooperativas de crédito são classificadas como uma organização sem fins lucrativos que se enquadram no ato 501 (14 e 1) que não a obriga a pagar alguns tributos federais. Isto é um enquadramento em que outras 29 organizações sem fins lucrativos se enquadram. Constantemente os bancos pedem para que elas não tenham mais essa classificação econômica. (CUNA, 2005).

A não existência de uma motivação voltada para lucros permite que a energia seja focada nas necessidades dos associados e isso permitiu que as cooperativas de crédito tivessem tomado um rumo diferente das outras instituições financeiras. Ao invés de tentar maximizar vendas, as cooperativas de crédito se comportam como parceiras na promoção do bem-estar daqueles que usam os seus serviços. Isso geralmente significa uma vantagem financeira (maiores dividendos, menores juros e menos taxas), melhor atendimento e educação. (CUNA, 2005).

Segunda a CUNA (2005), parte da tradição das cooperativas de crédito é o senso de responsabilidade social. Trabalhar para o bem-estar dos membros é uma parte importante, mas também há uma interação especial das cooperativas com as comunidades onde atuam. As cooperativas de crédito têm orgulho das suas cidades natais e das pessoas que lá vivem. Elas compartilham suas histórias e o sucesso das cooperativas depende, em parte, do sucesso dessas pessoas. Elas estão conectadas. Pode que nem todos sejam associados em uma comunidade, mas todos são vizinhos e as cooperativas são parceiras de diversas formas das suas comunidades. Hoje em dia, nos EUA, o movimento tem mais de 6.543 cooperativas de crédito e não há sistemas de cooperativas como o objeto deste estudo. (NCF – National Credit Union Foundation, 2016).



O foco da descrição histórica do movimento no Brasil se dará no movimento do cooperativismo de crédito, contexto deste trabalho. No Brasil, o cooperativismo chega através da fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889, a mais antiga cooperativa de que se tem notícia no Brasil. (PINHO, 2004). É a primeira iniciativa de trabalhadores livres após a extinção do escravismo, para criar uma espécie de banco sob forma de sociedade anônima. Seu estatuto social previa a existência de uma “caixa de auxílios e socorros” com o objetivo de auxiliar e de socorrer as viúvas pobres de associados e os sócios que caíssem na indigência por falta de trabalho.

Porém, segundo Schneider (1999), Pinho (2004) e Meinen e Port (2014), a iniciativa pioneira mais importante no Brasil foi em 1902. Trata-se da criação de uma cooperativa de crédito criada pelo padre jesuíta suíço, Theodor Amstad. A cooperativa usou o modelo Raiffeisen (modelo alemão de crédito rural) na localidade de Linha Imperial, hoje Nova Petrópolis (RS). O padre percebeu as carências socioeconômicas dos imigrantes alemães e italianos, criou plataformas interconfessionais para organizar os agricultores, criar escolas, asilos, hospitais e também cooperativas. Foram criadas 37 cooperativas de crédito pelo padre Amstad e até hoje existem oito. (MEINEN; PORT, 2014).

Nas décadas seguintes, o cooperativismo de crédito, tanto no modelo Raiffeisen (rural) quanto no modelo Luzatti (de livre associação), teve grande expansão no Brasil. Inclusive, em 1925, foi formada a primeira Central de Caixas Rurais no Brasil, que reunia 18 entidades singulares do Rio Grande do Sul. Nos anos 60, surgiram cooperativas formadas por colaboradores de empresas privadas ou servidores públicos, inspiradas no modelo de Desjardins, baseado em Quebec, no Canadá. (MEINEN; PORT, 2014). As cooperativas eram as fomentadoras na agricultura no Brasil, tinham apoio governamental e criaram em 1951 o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC). Porém, entre as décadas de 60 e 70, durante a Ditadura Militar, houve um deslocamento para os bancos oficiais, foram criadas normas restritivas às cooperativas aliadas a algumas dificuldades de gestão, fazendo com que grande parte dessas deixasse de existir. (PINHO 2004; MEINEN; PORT, 2014)

Em meados de 1980 quando os recursos oficiais destinados ao financiamento rural foram reduzidos, houve uma menor presença do Estado e com as dificuldades do quadro inflacionário reabriu-se uma oportunidade para o movimento de

cooperativas de crédito no Brasil. No Rio Grande do Sul, através de Mário Kruehl Guimarães, o movimento foi reorganizado, seguindo as estratégias das cooperativas agropecuárias parceiras. (PINHO, 2004; MEINEN; PORT, 2014). Nove das treze cooperativas Raiffeisen sobreviventes se reuniram em uma nova central chamada Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. – COCECRER em 1980. Sabia-se que o movimento precisava de melhorias, elas eram pequenas, sem colaboradores capacitados, com administradores improvisados, com associados indiferentes, decepcionados e não participativos. (GUIMARÃES apud MEINEN; PORT, 2014).

Nos anos seguintes, as cooperativas urbanas de crédito mútuo tiveram grande desenvolvimento. Ainda nos anos 90, foi permitida a criação de bancos cooperativos com o propósito de integrar as cooperativas ao sistema nacional de pagamentos, ferir a liquidez sistêmica e promover soluções corporativas de negócios. Por fim, mais um movimento recente merece destaque, a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito – FGCoop, pois trata-se de uma iniciativa societária intersistêmica capaz de garantir maior solidez a todas as cooperativas e seus bancos cooperativos associados no Brasil. (MEINEN; PORT, 2014).

### **2.1.3 Cooperativismo de crédito e diferenças em relação a outras instituições**

A filosofia empregada no cooperativismo busca combater a exploração do homem pelo homem em busca da obtenção do lucro desordenado “dos capitalistas”. Enquanto os bancos lucram especulando com o dinheiro que arrecadam, as cooperativas procuram favorecer as comunidades, uma vez que podem fazer com que os recursos arrecadados na comunidade fiquem na comunidade, preferencialmente na mão dos associados, fomentando assim o desenvolvimento local, proporcionando aos associados taxas de juros sempre inferiores ao mercado, menos burocracia e maior agilidade. (LIMA et al., 2013).

Lima et al. (2013) indicam também que cooperativa de crédito é a associação que executa os mesmos serviços de um banco, pois financia a produção e os investimentos, aceita depósitos e cobra contas, fornece talões de cheques e cartão de crédito, tem opções de aplicações e adianta dinheiro para fazer negócios.

Já a *World Council of Credit Unions* – WOCCU (2015) define cooperativas de crédito como organizações cujos membros são os donos, sem fins lucrativos que

fornece serviços de poupança, crédito e outros serviços financeiros a seus membros. As cooperativas de crédito combinam os recursos dos associados que depositam em poupança e compartilham o recurso para financiar os outros que necessitam, sem necessitar capital externo. Os associados se beneficiam de maiores retornos sobre a poupança, menores taxas nos empréstimos e menores taxas em média. Elas provêm aos membros a chance de possuir sua própria instituição financeira e em ajudar a criar oportunidades como iniciar pequenos negócios, plantações, casas e educar seus filhos. Assim, como para Goddart et al. (2002), as cooperativas de crédito são organizações cooperativas financeiras de autoajuda que servem para aliar metas econômicas e sociais de membros e comunidades locais. Cada cooperativa de crédito é governada pelos seus membros.

Para Pagnussat (2004) cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além de prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito de cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum.

Na mesma perspectiva, para Schardong (2002), as cooperativas de crédito são instrumentos de organização econômica da sociedade e para Giarola (2009) as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas destinadas a proporcionar, pela mutualidade, assistência financeira aos seus cooperados.

Ainda, para Croteau (1968) a cooperativa de crédito é uma extensão da economia doméstica. No mundo antigo a economia era o estudo da administração do lar. A economia moderna, no entanto, se ocupa menos dos problemas da unidade doméstica e mais da distribuição da riqueza de recursos econômicos escassos. Compreensivelmente, os economistas têm dificuldade em identificar o fundamento lógico de uma empresa que não procure necessariamente “maximizar os lucros”, conforme é de presumir que todas as unidades econômicas o façam. Em um sistema acionado pela motivação do lucro, as cooperativas de crédito movimentam milhões de dólares em negócios, sob a administração de voluntários não pagos.

Com base no exposto, entende-se que, embora com funções similares a de bancos, há importantes diferenças legais e ideológicas e acredita-se que essa diferença de papéis se reflete também na abordagem da sustentabilidade. Na atualidade, há ainda outros tipos de instituições financeiras que se aproximam ainda mais do papel social e, por isso, serão evidenciadas também no quadro 1:

**Quadro 1 - Diferenças das instituições financeiras.**

	<b>Bancos Comerciais</b>	<b>Cooperativas de Crédito</b>	<b>Bancos Sociais/baseado em valores</b>	<b>Instituições solidárias (microcrédito)</b>
<b>Estrutura/Tipo de sociedade</b>	Instituições com fins lucrativos de propriedade dos acionistas. Sociedades de capital. Regidas pela Lei das Sociedades Anônimas	Instituição sem fins lucrativos, cooperativas de propriedade dos associados financiado em grande parte pelos depósitos voluntários dos membros. Sociedades de pessoas. Regida pela Lei Cooperativista.	Bancos ou cooperativas formalmente registrados como instituições financeiras.	Instituições normalmente financiadas por empréstimos externos, doações e/ou investidores. Geralmente, associação sem fins lucrativos (ONGs).
<b>Usuário</b>	Normalmente atende aos clientes de média e alta renda. Não existem restrições à clientela. Não tem poder de decisão.	Atende apenas aos membros que compartilham um vínculo comum, tais como local onde vivem, trabalham ou creença. Os serviços aos mais necessitados são misturados com um espectro mais amplo de serviços à população, o que permite que as cooperativas de crédito ofereçam taxas e tarifas mais competitivas. O usuário vota e opina.	Clientes ou associados que acreditam que o ato de fazer transações financeiras deve ser justo e ético. São pessoas ligadas ao tema de sustentabilidade que querem investir ou tomar crédito de forma consciente em relação aos aspectos sociais, ambientais e econômicos.	O público alvo são membros/clientes de baixa renda, em sua maioria mulheres, que pertencem a uma mesma comunidade. O usuário opina apenas no seu grupo.
<b>Governança</b>	Os acionistas votam para um conselho de administração pago que podem não ser da comunidade ou não utilizar os serviços do banco. Votos são ponderados com base na quantidade de poupança ou cotas na quantidade de ações de propriedade. Decisões concentradas.	Os associados das cooperativas de crédito elegem um conselho voluntário entre os seus membros. Cada um tem direito a um voto cada nas eleições da diretoria, independentemente da sua quantidade de poupança ou cotas na cooperativa de crédito. Decisões compartilhadas.	Pode ser conselhos de administração tradicional como em um banco ou modelo participativo de cooperativas.	As instituições são dirigidas por um conselho de administração nomeado ou equipe contratada. Decisões concentradas.
<b>Ganhos</b>	Os acionistas recebem uma parte dos lucros proporcional às suas ações.	As sobras são aplicadas para baixar os juros dos empréstimos, pagar juros mais altos nas poupanças ou em novos produtos e desenvolvimento de serviços.	Os ganhos são baixos para que os custos dos empréstimos sejam menores também. Pode ser distribuído ou não.	O lucro líquido gera reservas ou é dividido entre os investidores.

	<b>Bancos Comerciais</b>	<b>Cooperativas de Crédito</b>	<b>Bancos Sociais/baseado em valores</b>	<b>Instituições (microcrédito)</b>	<b>solidárias</b>
<b>Produtos e Serviços</b>	Uma gama completa de serviços financeiros, incluindo oportunidades de investimento.	Uma gama completa de serviços financeiros, principalmente poupança, crédito, remessas e seguros.	Alguns bancos sociais/de valores são instituições completas e alguns são focados em crédito produtivo para atividades com impacto social ou ambiental positivo.	Concentre-se em microcrédito. Algumas instituições de microcrédito oferecem produtos de poupança e serviços de remessa.	
<b>Canais</b>	Agência própria, agência compartilhada, caixas eletrônicas, dispositivos de pontos de vendas, PDAs, telefones celulares e Internet.	Agência própria, agência compartilhada, caixas eletrônicas, dispositivos de pontos de vendas, PDAs, telefones celulares e Internet.	Mesmos que bancos ou cooperativas.	Visitas regulares ao grupo da comunidade.	
<b>Propósito</b>	Mercantil. Visa o lucro do acionista.	A atividade mercantil não é cogitada. Visa o desenvolvimento econômico e o bem-estar social da comunidade.	Prestar serviços financeiros para captar recursos de quem quer investir e promover ações sociais e ambientais e melhorar a sociedade.	Visa o desenvolvimento econômico e o bem-estar social da comunidade.	
<b>Assimetria de informações</b>	Não tem vínculo com a comunidade e o público alvo.	Estão comprometidos com a comunidade e os usuários.	Estão comprometidos com todos os <i>stakeholders</i> .	Estão comprometidos com a comunidade e os usuários.	

Fonte: Adaptado de Woccu (2015), Pinho (2004), Meinen e Port (2014), GABV (2015) e ISB (2015).

Vê-se, então, que os bancos, as cooperativas de crédito, as instituições solidárias de microcrédito e os bancos sociais/baseados em valores têm papéis diferentes e, por isso, têm características diferentes. Segundo Franz (2006), o cooperativismo de crédito desempenha um importante papel que lhe caracteriza como propulsor do desenvolvimento econômico-social. Da mesma forma, para o Banco Central do Brasil (2007, p. 1):

As cooperativas de crédito se apresentam com singular importância para a sociedade brasileira, na medida em que promovem a aplicação de recursos privados e públicos, assumindo os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolvem.

Como também, são iniciativas de investimento promovidas pelos próprios cidadãos possibilitando o desenvolvimento local de forma sustentável, iniciativas empresariais que trazem benefícios em termos de geração de emprego e renda. (LIMA et al., 2013). Ao mesmo tempo em que as cooperativas são importantes instâncias de inclusão social nas comunidades e regiões em que atuam, elas não possuem um condão mágico para solucionar os problemas sociais, mas sem dúvida são norteadas por princípios e valores que possibilitam o seu funcionamento, movimento esse baseado em solidariedade. (SCHNEIDER, 2010). Segundo Franz (2006) e Schneider (2010), as cooperativas trazem benefícios à sociedade conforme resume o quadro 2:

**Quadro 2 - Impactos positivos do cooperativismo de crédito na sociedade**

<b>Impactos positivos do cooperativismo de crédito na sociedade</b>	
Processo democrático que beneficia a própria comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>-As cooperativas são <b>organizações de pessoas livres e conscientes</b>, que se organizam e mobilizam para a realização grupal, coletiva de um objetivo ou finalidade, que de forma individual não chegariam a realizar;</li> <li>- Proporcionam ao associado vivenciar um processo democrático com o objetivo de alavancar as finanças individuais e de toda comunidade;</li> <li>-As decisões são tomadas por representantes da própria cooperativa;</li> <li>-O poder político e econômico é socializado, onde <b>todos os associados são desafiados a participar</b>;</li> <li>-Sendo a cooperativa simultaneamente uma “associação de pessoas” e uma “empresa”, os associados são convidados a captarem cada vez mais e melhor quais as necessidades e as dinâmicas internas próprias e específicas de cada uma das duas dimensões.</li> <li>- Esta capacidade de avaliação e de escolha, faz do associado ativo, consciente e responsável um cidadão com melhor percepção das vantagens das ações coletivas.</li> </ul>

<b>Impactos positivos do cooperativismo de crédito na sociedade</b>	
Benefícios econômicos permanecem na própria comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A poupança de um determinado segmento da sociedade, que se organiza em torno de uma cooperativa de crédito, é revertida em forma de crédito para o desenvolvimento da própria comunidade, aspecto fundamental, principalmente no que se refere aos pequenos empreendimentos urbanos e rurais;</li> <li>- As cooperativas aumentam a renda nacional, as receitas procedentes das exportações e as possibilidades de emprego mediante uma mais completa utilização dos recursos, realizada, por exemplo, graças à aplicação de sistemas de reforma agrária a colonização que tendam a tomar produtivas novas regiões e a desenvolver indústrias modernas, de preferência disseminadas; para a transformação local de matérias-primas;</li> </ul>
Diminuição da assimetria de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quanto menor a assimetria de informações, melhor as taxas e mais seguro é o empreendimento de crédito, beneficiando associados e a organização;</li> <li>- A humanização do crédito, decorrente do conhecimento pessoal existente entre o tomador e o doador do crédito é melhor nas cooperativas;</li> <li>- Muitas cooperativas preveem no próprio estatuto social a responsabilidade dos associados no cumprimento das suas obrigações junto à cooperativa, fazendo com que os índices de inadimplência sejam bastante reduzidos, o que permite conceder juros mais baixos;</li> <li>- Quando estruturadas em organizações pequenas e médias há um <b>alto nível de confiança recíproca</b>, que pode fortalecer processos de sinergia em prol de ações comuns. A confiança e a transparência recíproca são fundamentais para consolidar os processos participativos e decisórios, em prol de empreendimentos solidários e autogestionados;</li> </ul>
Compreensão da realidade de uma região e alcance a cidades menores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um dos principais motivos observados na mobilização de pessoas em torno de uma cooperativa de crédito é a possibilidade de obtenção de linhas de crédito mais adaptadas às suas demandas, principalmente no que se refere às taxas de juros, tarifas, prazos e garantias;</li> <li>- Esforços sistemáticos são feitos no sentido de levar às comunidades desassistidas linhas de crédito governamentais, não repassadas em larga escala pela iniciativa bancária convencional, uma vez que esta alega baixa relação entre o custo e benefício na realização desses repasses, sobretudo os de pequeno valor.</li> </ul>
Distribuição da riqueza	<p>Por sua natureza, as cooperativas de crédito não visam lucro, no entanto têm a necessidade de gerar sobras como elemento de sustentabilidade econômica. Por ser uma organização de pessoas, e não de capital, as sobras são distribuídas com base na movimentação financeira dos associados e não no aporte de capital; Enquanto no sistema capitalista se manifesta a apropriação privada ou individual dos resultados, e se socializa os prejuízos, nas organizações cooperativas há uma <b>equânime descentralização e distribuição dos resultados</b>. No cooperativismo se divide a riqueza que foi gerada, de forma proporcional e equânime à contribuição efetiva de cada associado na produção do resultado coletivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuem para a economia com um elemento mais amplo de controle democrático da atividade econômica e de distribuição equitativa de excedentes;</li> </ul>
Educação como benefício	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As cooperativas são obrigadas a constituir com 5% das sobras líquidas um Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, que é destinado a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previstos nos estatutos, aos empregados da cooperativa. Assim, quanto mais educados em cooperativismo e empreendedorismo, melhor podem gerenciar a sua cooperativa de crédito e os seus negócios.</li> <li>- Ajudam a elevar o nível de conhecimentos gerais e técnicos de seus associados.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Schneider (2010), Franz (2006), OIT (2001).

Ainda, segundo Rodrigues, Ex-Presidente da ICA, apud Schneider (2010) as cooperativas são “a” opção e não apenas “uma opção”, porque geram valor agregado à vida das pessoas. Acredita-se que através de uma cooperativa: se vence a exclusão; se gera emprego; se distribui equitativamente a riqueza e se potencializa a produtividade; se decide democraticamente; não se atenta contra o meio ambiente; se propaga o bem-estar no meio comunitário; há vinculação com os setores econômicos; há a geração de produtos e serviços; há segurança e transparência; e se assegura que a maior importância será dada às pessoas.

#### **2.1.4 Críticas ao movimento cooperativista**

Como se viu anteriormente, o cooperativismo de crédito é visto como uma alternativa aos bancos tradicionais, com valores e princípios justos, ideais e com uma forte missão de trazer o desenvolvimento socioeconômico para as comunidades de forma democrática e justa. Por outro lado, é importante mencionar que para se manter economicamente viável, o movimento tem investido em profissionalização e escala que, por vezes, entram em conflito com os valores e princípios sociais e solidários iniciais.

Os críticos ao movimento têm os seguintes questionamentos: como as cooperativas de crédito podem atuar junto aos mais pobres, já que eles têm poucos recursos financeiros para movimentar e elas precisam sobreviver no mercado capitalista? O que se pode fazer para evitar que se reproduzam em massa certos desvios históricos dos setores mutualistas e cooperativistas, que se tornaram verdadeiras grandes empresas capitalistas altamente burocráticas? (FRANÇA FILHO, 2007).

Ao mesmo tempo, o quadro de sócios de uma cooperativa de crédito comunitária tem de ser constituído por produtores estabelecidos, em faixas de renda próximas, para que laços de confiança e solidariedade possam se desenvolver. Mesmo em cooperativas de gente pobre, não há lugar para os que Yunus (1998), chama-se de “os pobres dos pobres”, pois esses não estão em condições de sequer integralizar suas cotas de capital. Isto é, as cooperativas de crédito não são mais a solução de inclusão financeira para as camadas mais pobres da sociedade.

A solidariedade é um valor caro ao cooperativismo como um todo, pois poderia gerar desequilíbrios ao ajudar aqueles que nada tinham e foi discutida já nos



primórdios de Rochdale e acordada que ela deveria ser baseada no princípio da ajuda mútua. Também, diz-se que cooperativas de crédito têm propensão a servir não só aos sócios presentes, mas também àqueles que, uma vez tendo superado o limiar de indigência, serão seus sócios futuros. (BÚRIGO, 2006).

Para que fossem mais competitivas, as cooperativas de crédito precisaram evoluir para se transformar em organizações orientadas para o mercado e, através da WOCCU, muitos programas de fortalecimento das cooperativas de crédito foram desenvolvidos nos anos 90 e 2000. Essas mudanças transformaram as cooperativas de crédito em instituições de micro finanças altamente rentáveis. (JONES, 2005). Porém, esse aumento de escala faz com que haja uma perda no “poder de dono” do associado, pois o seu papel se dilui devido à quantidade de associados. Isso permite que se perca o controle e autoriza os dirigentes a terem conflitos de agência, pois já não conseguem representar da melhor forma os interesses dos donos.

Ao mesmo tempo, custos de transação são favorecidos ao aumentar a escala com mais membros adquirindo mais produtos similares. Inclusive, menciona-se que grandes cooperativas de crédito no Reino Unido têm custos mais eficientes como resultados de uma economia de escala. É preciso ter cuidado que a escala não é importante apenas para ter um maior número de depósitos, pois eles precisam ser estáveis. (AMESS; HOWCROFT, 2001). Corroborando, as sociedades cooperativistas respeitam as diretrizes básicas do capitalismo para obterem seu espaço, precisam competir com qualidade e eficiência com as empresas convencionais, além de propiciar agregação de renda aos titulares dos empreendimentos através delas explorados. (MEINEN et al., 2002).

Os movimentos de bancos sociais ou bancos baseados em valores, representados pelo *Institute for Social Banking* (ISB) e a *Global Alliance for Banking on Values* (GABV) consideram as cooperativas de crédito apenas como uma forma jurídica, podendo ser tão insustentáveis em termos de impacto social e ambiental quanto um banco. O movimento de bancos sociais/baseados em valores inclui as cooperativas como parceiras, mas apenas se essas vivenciarem os seus valores e se avaliarem os impactos sociais e ambientais dos seus empréstimos.

Apesar dos dilemas, as cooperativas de crédito continuam sendo vistas como organizações importantes para o desenvolvimento da América Latina. Em um estudo patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Westley e Branch (2000) apud Búrigo (2006) apontam três grandes razões para que elas sejam

importantes: são a principal fonte de crédito semiformal ou formal das microempresas; desde que superem as crises, as cooperativas possuem um enorme potencial de crescimento interno e de expansão; por fim, a presença das cooperativas de crédito em muitos países latinos junto às pessoas de baixa renda ultrapassa, em larga escala, o volume de recursos dispensados pelos bancos comuns e outras organizações financeiras que atuam com esse público. (BÚRIGO, 2006).

Isto é, as cooperativas de crédito precisam ser eficientes e ter escala para competir, mas não podem se afastar dos seus princípios e valores e propósito que as diferenciam e aproximam de modelos de prestação de serviços financeiros mais sustentáveis.

## 2.2 CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

Segundo Montiel (2008), Carroll e Shabana (2010), Carroll (2015), Lindgreen (2009), Whitehouse (2006) e Aguinis e Glavas (2012), o conceito de responsabilidade social empresarial embora muito difundido e trabalhado nas empresas, não é claro e não tem uma definição única no meio acadêmico. Ainda em 2015 é possível ver discussões a esse respeito conforme o artigo de Carroll (2015). Por outro lado, isso não impediu que as empresas adotassem as práticas de forma ampla. Whitehouse (2006) constata que mesmo sem um padrão na definição e na forma de como implantar as práticas, os executivos adotaram de forma entusiástica o conceito. Lindgreen (2009) cita que a sustentabilidade evoluiu da ideologia para a realidade e muitos consideram que definir o papel das organizações na sociedade e aplicá-lo é uma necessidade absoluta.

Neste trabalho, embora alguns autores usem os termos responsabilidade social corporativa igual à sustentabilidade, será adotado o tema sustentabilidade. Como afirma Montiel (2008) os dois conceitos, hoje em dia, compartilham a mesma visão entre equilibrar as responsabilidades econômicas, sociais e ambientais de uma organização. Segundo Carroll (2015) e Montiel (2008), do ponto de vista prático as empresas usam os conceitos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade como sinônimos.

Esse resgate sobre os conceitos e os diferentes entendimentos é importante, pois se acredita que na prática, embora se fala a mesma expressão, ainda entende-se a sustentabilidade como ações ambientais e sociais desconectadas do negócio,

não preocupadas com a escuta aos públicos de interesse, ligado a ações filantrópicas de baixo impacto social e baixo retorno para a empresa.

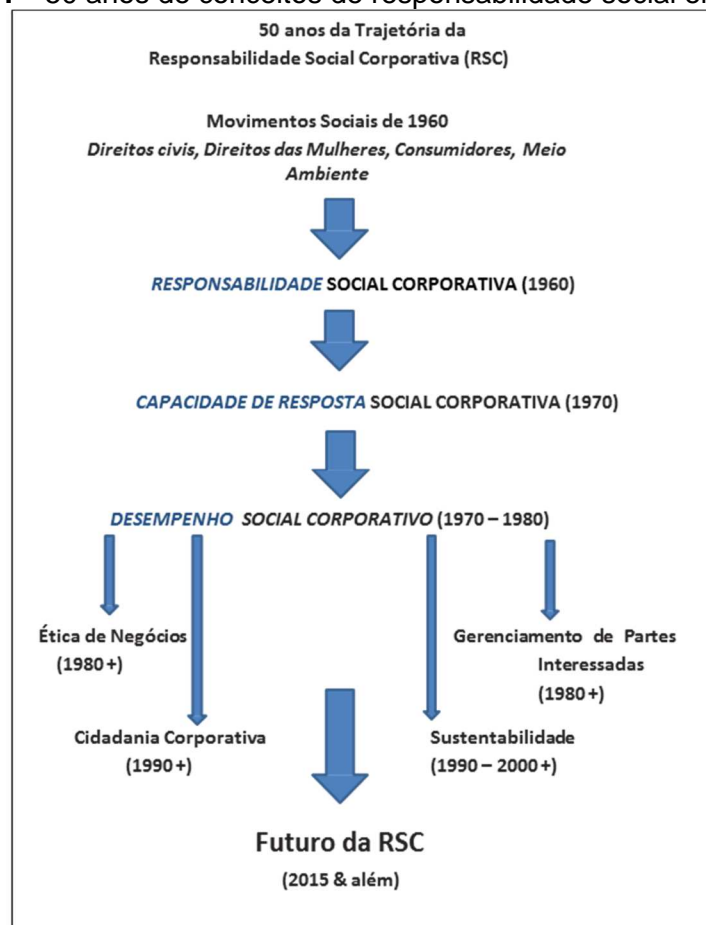
Segundo Carroll e Shabana (2010), Carroll (2015) e Aguinis e Glavas (2012) os estudiosos têm relatado as preocupações sociais das empresas desde o começo do século através de autores como Bowen, Davis e Frederick. Naquela época, a responsabilidade social era motivada por pressões externas e consciência social e nada tinha a ver com expectativa de maiores retornos para as empresas. (CARROLL; SHABANA, 2010). Foi nessa época que surgiram argumentos contrários como os de Friedman (1970), que dizia que a única responsabilidade social de uma empresa é o lucro. Porém, muitos estudos surgiram para dar explicações e justificar um compromisso das empresas com a sustentabilidade, pois ser socialmente responsável: contribui para a perenidade do negócio; “afasta normas regulatórias mais rígidas”; é mais eficaz porque ser proativo é melhor do que reativo; traz retorno já que as partes interessadas clamam por um maior compromisso das empresas com a sociedade. (CARROLL; SHABANA, 2010). Assim, posteriormente, o termo responsabilidade social corporativa tornou-se mais difundido e buscaram-se mais evidências para provar a necessidade da participação das empresas e que isso traria retorno para os negócios. (CARROLL, 1999; WADDOCK, 2004).

Outra corrente relaciona a responsabilidade social corporativa com a importância da satisfação de todas as partes interessadas, os *stakeholders*. Uma definição de responsabilidade social corporativa que integra a noção de partes interessadas e as dimensões sociais, ambientais e econômicas é que a sustentabilidade são as ações organizacionais específicas ao contexto que levam em conta as expectativas das partes interessadas e do tripé do desempenho econômico, social e ambiental. (AGUINIS; GLAVAS, 2012). Assim, segundo Lee et al. (2011) é possível argumentar que as partes interessadas são suscetíveis de ser positivamente influenciadas por políticas de sustentabilidade de uma empresa e, conseqüentemente, podem preferir investir em organizações social e ambientalmente responsáveis. De fato, estudos de sustentabilidade ressaltam que a competitividade das empresas pode depender de uma relação estruturada e gratificante com os seus *stakeholders*.

Há ainda, os autores que consideram que a sustentabilidade fornece meios pelos quais as questões sociais e ambientais podem ser integradas no coração dos negócios (*core business*), criando um diálogo contínuo e aberto com as partes interessadas e reforçando suas vantagens competitivas. (PORTER; KRAMER, 2006,

2011; MAON et al., 2010, CALABRESE, 2013). Para Carroll (2015) a sustentabilidade representa um idioma e uma perspectiva que é conhecida em todo o mundo e tornou-se cada vez mais vital como forma das partes interessadas comunicarem que se espera das empresas modernas mais do que ganhar dinheiro e obedecer à lei. Porém, ele faz um resgate dos diferentes termos usados ao longo dos últimos 50 anos e pontua suas principais contribuições, embora o termo responsabilidade social corporativa ainda apareça como o central, conforme ilustra a figura 1:

**Figura 1** - 50 anos de conceitos de responsabilidade social empresarial



Fonte: Carroll (2015).

Carroll (2015) diferencia os principais termos concorrentes e complementares, além do próprio termo RSC: ética empresarial, cidadania corporativa, gerenciamento de partes interessadas, sustentabilidade e o futuro da RSC. Na sequência, são apresentados os termos e sua evolução histórica segundo Carroll (2015) e autores que suportam a sua análise.

**Responsabilidade Social Corporativa:** nos conceitos mais antigos, segundo Dahlsrud (2008) e Carroll (1999), a noção ambiental não era contemplada. Resgatando a primeira parte deste referencial teórico, é algo que pode ser notado também em relação ao cooperativismo.

No estudo de Dahlsrud (2008) foram encontradas 37 definições para RSC e sustentabilidade, a mais utilizada na literatura internacional é da *European Commission* (2001), também utilizada para este trabalho: “é um conceito que integra as preocupações das empresas com as questões sociais e ambientais nas suas operações de negócios e na sua interação com os *stakeholders* de forma voluntária”.

**Ética empresarial:** este termo surgiu em meados dos anos 80 para enfatizar as atividades ilícitas de empresas e gestores que foram cada vez mais se tornando visíveis e ofensivas a todos, com a tecnologia e a mídia expandindo. A ética empresarial se preocupa com o que é correto e justo nas ações dos colaboradores e das empresas, comportamentos e políticas que ocorrem em um contexto comercial. A terminologia da ética empresarial é muito semelhante à sustentabilidade e sua forma de avaliar o desempenho nas empresas também. Por vezes, ela é trabalhada como uma parte da sustentabilidade e em outras pode ser considerada sinônimo.

**Cidadania Corporativa:** o termo tornou-se difundido nos anos 90 quando foi adotado pelas empresas, mas nenhuma definição forte nunca foi apresentada que claramente a diferenciasse de RSC e da sustentabilidade. Carroll (2015) compara as empresas aos cidadãos das comunidades e dos países em que residem que têm certos deveres e responsabilidades que devem cumprir para ser percebido como legítimo e para ser aceito ( a licença social para operar).

**Teoria dos públicos de interesse (*stakeholders*):** esta teoria é construída sobre a ideia de que existem vários indivíduos e grupos que têm uma participação ou interesse em decisões de negócios e operações de uma empresa. Públicos de interesse podem ser primários (proprietários, funcionários, clientes, comunidades) ou secundários (governo, reguladores, grupos de pressão sociais, grupos ativistas, concorrentes, mídia e assim por diante). O desafio maior é a gestão desses públicos: quem são, quais são seus interesses, quais são os desafios e oportunidades, quais as responsabilidades das empresas e como equilibrar as necessidades dos diferentes grupos. Esse conceito se tornou complementar ao conceito mais atual de RSC e sustentabilidade, assim como a ética empresarial.

**Sustentabilidade empresarial:** as discussões sobre sustentabilidade começaram com uma preocupação com o meio ambiente. O termo é derivado do conceito de desenvolvimento sustentável quando a Comissão de Brundtland no *World Commission on Environment and Development - WCED* (1987) definiu desenvolvimento sustentável como: “aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. O ponto chave para o conceito da sustentabilidade é o futuro e mais tarde, tornou-se evidente que era necessário um conceito mais amplo do que apenas o meio ambiente para tratar das operações e processos de negócios e o papel das empresas no desenvolvimento sustentável. Hoje, a sustentabilidade é entendida por abraçar critérios ambientais, econômicos e sociais, pois Elkington (1997) introduziu a noção do “*triple bottom line*” e ligou-o à ideia de sustentabilidade. Considerando que o “*bottom line*” é a última linha dos balanços contábeis, Elkington (1997) sugere que as noções sociais e ambientais também devem ser consideradas. Assim, para ser uma empresa sustentável ela deve ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável.

O termo sustentabilidade vem sendo amplamente utilizado nos negócios, pois ele é e tem maior facilidade de ser colocado em prática do que os demais. Outra evidência disso é que é o termo mais utilizado entre as empresas que utilizam a ferramenta do *Global Reporting Initiative* (GRI) para publicar seus relatórios sobre a performance econômica, ambiental e social.

Esses cinco termos estão relacionados e têm sido usados como sinônimos pelas organizações. Há um acordo entre os autores que os termos responsabilidade

social corporativa e o termo sustentabilidade podem ser os agregadores desses diferentes significados. Na literatura internacional, ambos aparecem como sinônimos, no Brasil, usar o termo Responsabilidade Social Corporativa pode dar a impressão apenas de ações ligadas aos pilares sociais, por isso será usado o termo sustentabilidade neste trabalho.

Ainda, Garriga e Mele (2004), Aguinis e Glavas (2012) e Waddock (2004) acreditam que há uma fragmentação e um universo confuso sobre o termo sustentabilidade devido às diferentes lentes usadas pelos pesquisadores. No trabalho de Garriga e Méle (2004) algumas dimensões ou lentes classificam as diferentes abordagens de RSC, são elas: as teorias instrumentais, políticas, integradoras e éticas.

Nas teorias instrumentais, a sociedade é vista apenas como um instrumento de criação de riqueza, e suas atividades sociais como um meio para alcançar resultados econômicos. As teorias políticas referem-se ao poder das corporações na sociedade e no uso responsável desse poder na arena política. As teorias integradoras ressaltam que a empresa está focada em detectar, levantar e responder às demandas sociais de uma forma que gera legitimidade social, uma maior aceitação social, e prestígio. Por fim, as teorias éticas, baseadas em responsabilidades éticas das empresas para a sociedade. (GARRIGA; MÉLE, 2004).

Acredita-se que se fosse tomada como base para a sustentabilidade no cooperativismo de crédito apenas os conceitos assumidos pelos bancos tradicionais, a visão escolhida seria apenas a institucional. Porém, considerando que nas bases do cooperativismo se identifica que a cooperativa de crédito tem um papel que gera muitas expectativas na comunidade, pode-se dizer que a teoria integrativa é importante para a análise. Também a lente ética, considerando que o desenvolvimento sustentável e o bem comum da comunidade são importantes para o crescimento da própria instituição financeira.

Já Aguinis e Glavas (2012) criam um *framework* integrador multinível e multidisciplinar para agregar as literaturas que focam o tema sob os níveis institucionais, organizacionais ou individuais. Como cita Whitehouse (2006), por vezes, há uma confusão entre os valores das pessoas e da empresa e isso faz com que as ações sociais e ambientais não estejam na estratégia da empresa e nem derivem de uma escuta dos públicos de interesse, pois são considerados os

“programas de estimação do presidente ou “*president’s pet project*”, termo cunhado por Barnard (1997).

Os termos relacionados à sustentabilidade tipicamente são direcionados a negócios tradicionais de grandes corporações. Porém, nas últimas décadas, como aponta Carroll (2015) é importante mencionar que novos conceitos estão surgindo. Empreendedorismo social e os negócios sociais têm recebido destaque. Negócios sociais buscam solucionar problemas sociais através de princípios de negócios (YUNUS, 2010). Há também nos EUA um novo tipo de pessoa jurídica para modelos de negócios que se diferenciam por não ter o lucro como único objetivo. As chamadas empresas B certificam negócios que tem como prioridade o bem público mais do que maximizar retorno ao acionista. As empresas B se distinguem por (EMPRESAS B, 2015):

- a) resolver problemas sociais e ambientais a partir dos produtos e serviços que vendem, e também desde as práticas laborais, socioambientais, as comunidades, os fornecedores e os públicos de interesse;
- b) passar por um rigoroso processo de certificação que examina todos os aspectos da empresa. Devem atender aos padrões de desempenho mínimos, além de assumir forte compromisso com a transparência ao relatar publicamente o impacto socioambiental;
- c) fazer mudanças legais para proteger a missão ou finalidade comercial e, portanto, combinar o interesse público com o privado.

Outro termo atual dentro das terminologias de sustentabilidade é a Criação de Valor Compartilhado (*Creating Shared Value - CSV*). Esse termo pode ser considerado uma estratégia de gestão para empresas criarem valor mensurável ao identificar e endereçar problemas sociais que se relacionam com o seu negócio (PORTER; KRAMER, 2011). O *framework* do valor compartilhado cria novas oportunidades para empresas, as organizações da sociedade civil e os governos para utilizar o poder de influência da concorrência de mercado para resolver problemas sociais. Os autores indicam algumas estratégias para isso, como:



- a) reconcepção de produtos e mercados: definição de mercados em termos de necessidades não cobertas ou problemas sociais desenvolvendo produtos lucrativos ou serviços para melhorar estes problemas;
- b) redefinição de produtividade na cadeia de valor: aumento da produtividade da companhia ou de seus fornecedores ao resolver problemas sociais ou ambientais na sua cadeia de valor;
- c) desenvolvimento de arranjos produtos locais: fortalecimento do contexto competitivo de regiões chave onde uma empresa atua de forma que isso contribua para o crescimento da empresa e aumente sua produtividade.

Segundo os autores Porter e Kramer (2011), não se trata de filantropia ou incluir os valores dos públicos de interesse na tomada de decisão, mas criar um valor econômico e social significativo novo que supere os custos dos negócios e da sociedade.

Porém, devido as críticas pontuadas por Crane et al. (2014) o termo não será usado neste trabalho e, sim, o seu sentido de inserção no *core business*.

No quadro 3 um resumo dos pontos fortes e fracos do termo *Creating Shared Value* (CSV) – Criação de Valor Compartilhado pontuados por Crane et al. (2014).

**Quadro 3** - Pontos fortes e fracos do termo criação de valor compartilhado.

Pontos Fortes	Pontos fracos
CSV tem tido um apelo muito bom entre estudiosos e profissionais	CSV não é original
CSV eleva os objetivos sociais a um nível estratégico	CSV ignora as tensões entre metas sociais e econômicas
CSV articula um papel claro para os governos num comportamento responsável	CSV é ingênuo em relação aos desafios de cumprimento regulatório das empresas
CSV adiciona rigor a ideias como capitalismo consciente e cria um guarda-chuva para conceitos pouco conectados.	CSV é baseado num conceito superficial do papel das corporações na sociedade.

Fonte: Crane et al. (2014).

Acredita-se ainda que a roupagem do termo CSV tem uma intenção na falta de entendimento pelas empresas do conceito de RSC/sustentabilidade, mas que pode gerar maior confusão aos negócios que estão começando no tema diante do volume de definições.

Dessa forma, o termo usado para este trabalho será sustentabilidade, no sentido que integra as preocupações das empresas com as questões sociais e ambientais relacionadas ao seu *core business* e na sua interação com os *stakeholders*.

Considerando que este estudo será destinado às instituições financeiras, no próximo subcapítulo é apresentado como o tema sustentabilidade que será tratado no contexto de instituições financeiras.

## 2.3 SUSTENTABILIDADE E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

### 2.3.1 Histórico e adoção da sustentabilidade pelas instituições financeiras tradicionais

O setor financeiro é composto por um grupo heterogêneo de empresas como bancos, bolsas de valores, administradores de ativos, holdings de investimento e companhias de seguros, entre outros. (OH et al., 2013). No mundo globalizado, os bancos privados desempenham um papel crucial na alocação de recursos financeiros. Considerando que a grande maioria de todas as empresas e governos em todo o mundo é dependente dos serviços financeiros de bancos privados, essas instituições financeiras desempenham um papel fundamental em todos os segmentos da atividade humana. Eles são os intermediários mais importantes em uma economia. Essa função de intermediário gira em torno de reunir e de coordenar poupança e investimentos. (JEUCKEN, 2010). Ao mesmo tempo seus serviços financeiros são usados com muita frequência para as atividades que são prejudiciais ao meio ambiente, direitos humanos e equidade social. (GELDER, 2006). Assim, os bancos também podem ser poderosos agentes de mudança por ter um enorme impacto na sociedade e, como tal, podem impactar o desenvolvimento sustentável. (SCHOLTENS, 2009; INGHAM 2013; GELDER, 2006). Outra definição ilustrativa diz que recursos financeiros para a sociedade são como uma fonte de energia, aquilo que se alimenta, cresce. (WWF, 2014).

Por outro lado, os recursos financeiros têm um alto poder seletivo ao poder “premiar” com financiamento a determinadas empresas e projetos frente a outros que não conseguem atrair crédito ou investimento. Esse fator também influencia o desenvolvimento sustentável, pois a redistribuição de recursos pode ser um fator que

condiciona o desenvolvimento de uma economia, mais ou menos respeitosa com o meio ambiente. (OLIT; CUESTA 2014, WEBER; DIAZ; SCHWEGLER, 2014). Isso coloca o setor bancário no centro das atenções: o dinheiro, como óleo do sistema, tem de ser reposicionado como um meio e não um fim para resolver os desafios da sociedade. (INGHAM, 2013). Outra evidência foi quando o governo interveio para salvar os bancos que foram considerados “muito grandes para quebrar” durante a crise financeira de 2008 e 2009. (KAEUFER, 2010).

Robin (2009) afirma que a sociedade gostaria de ter um sistema econômico que criasse oportunidades para o crescimento do bem-estar econômico e uma vida mais feliz para as pessoas. A missão da ética é minimizar o abuso de poder das empresas nas relações de troca bilaterais e de reduzir o impacto negativo na vida cotidiana do um povo. Ao mesmo tempo, Kaeufer (2010) ressalta que, para isso, as pessoas precisam mudar sua forma de abordagem em relação ao capitalismo e deixar de ter uma consciência ego-sistêmica e passar a ter uma ecossistêmica.

Os bancos vêm sendo cobrados dessa necessidade de incorporar os valores mais humanos, de ética e os interesses dos demais *stakeholders*. Pode-se dizer que é uma noção fortemente estabelecida no setor financeiro nos últimos anos, pois junto com a de infraestrutura é uma das mais atentas ao tema. As instituições financeiras estão se dando conta de que há mais fatores para avaliar ao investir do que apenas os números. (SCHOLTENS, 2009).

Hoje a sustentabilidade é um tema desenvolvido, pois houve esforços autorregulatórios e regulatórios das instituições financeiras, que foram pressionadas pela sociedade e pela sua fama de “pouco éticas”. Uma delas é a Iniciativa do Programa de Financiamento Ambiental das Nações Unidas, o UNEP FI que começou em 1992 quando um pequeno grupo de instituições se reuniu para catalisar a importância do tema ambiental nas agendas das instituições financeiras.

Em 2003, foi lançada a Declaração de Collevocchio pela rede BankTrack, representada no Brasil pela ONG Amigos da Terra, que é uma rede global de organizações e indivíduos especializados em operações no setor financeiro. Essa declaração convoca as instituições financeiras a aceitar seis compromissos e a adotar medidas para a promoção da sustentabilidade. Ela foi endossada por mais de 200 organizações mundiais da sociedade civil. Ela diz que as instituições financeiras deveriam ampliar sua visão de maximização do lucro para uma visão de equilíbrio social e ambiental. Segundo Gelder (2006), um compromisso com a sustentabilidade

exigiria das instituições financeiras que elas considerassem os limites ecológicos, a equidade social e a justiça econômica nas estratégias das empresas e áreas de negócio (incluindo crédito, investimento e consultoria). Assim, elas colocariam os objetivos da sustentabilidade em um pé de igualdade à maximização do valor para os acionistas e satisfação do cliente e perseguiria ativamente a realização de negócios que promovessem a sustentabilidade.

Segundo a Febraban (2011), em resposta à pressão das entidades da sociedade civil, em 2003, dez dos maiores bancos de financiamento internacional de projetos (ABN Amro, Barclays, Citigroup, Crédit Lyonnais, Crédit Suisse, HypoVereinsbank (HVB), Rabobank, Royal Bank of Scotland, WestLB e Westpac), lançaram os Princípios do Equador. Este é um compromisso voluntário para a incorporação de políticas de salvaguarda em projetos acima de US\$ 50 milhões, valor que hoje considera projetos acima de US\$ 10 milhões. Em 2009, no Brasil, o Protocolo Verde foi assinado pelos bancos públicos em 1995 e pelos bancos privados em 2009 que explicita os compromissos voluntários do setor bancário em relação à sustentabilidade e orienta as agendas a partir cinco princípios (FEBRABAN, 2011):

- a) oferecer linhas de financiamento e programas que fomentem a qualidade de vida da população e do uso sustentável do meio ambiente;
- b) considerar os impactos e custos socioambientais na gestão de seus ativos e nas análises de risco de projetos;
- c) promover o consumo consciente de recursos naturais e de materiais deles derivados nos processos internos;
- d) informar, sensibilizar e engajar continuamente as partes interessadas nas políticas e práticas de sustentabilidade da instituição;
- e) promover a cooperação e integração de esforços entre as organizações signatárias do Protocolo.

Em 2006, a Organização das Nações Unidas lançou os Princípios para o Investimento Responsável (*Principles for Responsible Investing – PRI*). As instituições financeiras podem aderir voluntariamente a eles. Até 2014, havia mais de 1.325 instituições signatárias entre donos de ativos, gerentes de investimento e provedores de serviços financeiros. Os seis princípios do PRI são:

- a) incluir as questões de ESG – Meio Ambiente, Sociais e de Governança (*Environmental, Social and Corporate Governance*) nas análises de investimento e nos processos de tomada de decisão;
- b) atuar como proprietários ativos e incorporadores dos temas de ESG nas políticas e práticas de detenção de ativos;
- c) buscar a transparência adequada nas empresas investidas quanto às questões de ESG;
- d) promover a aceitação e a implementação dos princípios aos investidores institucionais;
- e) trabalhar juntos para reforçar nossa eficiência na implementação dos PRI;
- f) divulgar as atividades e progressos em relação à implementação dos PRI.

A incorporação da RSC no setor bancário segundo De la Cuesta (2006) tem duas dimensões: a interna (sustentabilidade interna, nos seus processos) e a externa (sustentabilidade externa ou comercial). Também se pode dizer que são diretas ou indiretas, considerando as atividades diretamente exercidas pela instituição financeira e as financiadas. No setor financeiro, as indiretas são muito mais críticas do que o impacto ambiental e social direto das suas operações.

Já Schmid-Schönbein et al. (2002) consideram três grandes áreas de desenvolvimento da RSC em instituições financeiras:

- a aplicação de critérios de sustentabilidade nos grandes projetos de financiamento bancário;
- a aplicação de critérios de sustentabilidade na gestão de ativos;
- as atividades de banco minoritário e sua relação com clientes.

Para Scholtens e Zhou (2008), em relação à conexão entre o setor financeiro e o desenvolvimento sustentável, existem três importantes aspectos a mencionar: em primeiro lugar, o setor pode influenciar os impactos ambientais e de sustentabilidade dos projetos financiados ou mutuários. Em segundo lugar, a introdução de normas ambientais afeta o setor financeiro, em muitos aspectos, como riscos e oportunidades relacionados com a sustentabilidade que surgem e o setor financeiro tem de responder a eles. Em terceiro lugar, a pressão dos interessados influencia o risco de

reputação das instituições financeiras e sabe-se que as relações com os interessados podem ter um impacto sobre o desempenho financeiro.

As primeiras atividades de responsabilidade social corporativa no setor financeiro costumam concentrar-se na gestão ambiental interna. (DE LA CUESTA, 2006). Embora as atividades relacionadas à redução do impacto ambiental direto dos bancos tenham resultado em algum ganho de reputação positivo, a principal ligação entre o setor financeiro e o desenvolvimento sustentável é indireta, através de concessão de crédito ou investimentos, seguros ou projetos de financiamento. (SCHOLTENS, 2008).

Assim, uma segunda etapa do tratamento do assunto pelo setor se concentrou no gerenciamento de riscos ambientais em seus negócios, integrando a avaliação dos riscos para a sustentabilidade em seus processos de gestão de risco de crédito. (WEBER, 2005). Os riscos ambientais e as regulações ambientais tiveram e ainda têm uma influência significativa sobre o risco de uma carteira de crédito de um banco e, portanto, têm de ser geridos cuidadosamente. (WEBER; FENCHEL; SCHOLZ, 2008). No Brasil, a resolução do CMN/Bacen 4.327 para estabelecimento de uma política de sustentabilidade que considere o gerenciamento do risco socioambiental foi estabelecida em 2014.

Foi através da introdução do investimento socialmente responsável (SRI – *Social Responsible Investment*) que as instituições financeiras começaram a influenciar o desenvolvimento sustentável por meio de seu *core business*, pois elas fariam escolhas de investimento baseando-se nos critérios de sustentabilidade. (CERIN; SCHOLTENS, 2011; WEBER, 2011).

No estudo de Weber, Diaz e Schwegler (2014) foram estudadas instituições financeiras comparadas a outras empresas de outras indústrias sob a ótica de determinados aspectos de sustentabilidade, que segundo os autores merecem destaque:

- a) comunicação (quatro indicadores). Comunicação pública sobre questões de sustentabilidade e verificação externa de relatórios; conformidade com o relatório;
- b) ética empresarial e responsabilidade pelo produto (27 indicadores). Políticas sobre suborno e corrupção, competição, informação privilegiada

- e lavagem de dinheiro, canais de comunicação, certificações de qualidade e monitoramento da satisfação do cliente;
- c) questões trabalhistas (41 indicadores). Políticas sobre a não discriminação, programas de diversidade para as certificações, empregados, saúde e segurança para os empregados e contratados, condições de trabalho, cumprimento das normas internacionais de trabalho para os funcionários e terceiros;
  - d) ambiente (53 indicadores). As políticas ambientais, incluindo compras, declaração de posição sobre mudanças climáticas, metas e programas e dados sobre gases de efeito estufa e outras emissões atmosféricas de operações e produtos, metas e programas e dados para reduzir o uso de recursos naturais, metas para reduzir o impacto ambiental, programas para aumentar o uso de produtos ecologicamente corretos, os ativos geridos de acordo com critérios de investimentos socialmente responsáveis (SRI – *Social Responsible Investment*), exame ambiental detalhada dos empréstimos, créditos ou hipotecas;
  - e) assuntos comunitários (21 indicadores). Políticas em matéria de direitos humanos, a declaração de posição sobre o acesso às necessidades básicas, atividades filantrópicas e doações de caridade, diretrizes e programas para engajamento ou consulta às comunidades.
  - f) governança corporativa (14 indicadores). Composição do Conselho e prestação de contas, a política de remuneração e divulgação e os direitos dos acionistas.

O estudo mostrou que as instituições financeiras têm um desempenho mais baixo nesses aspectos que as demais instituições. (WEBER; DIAZ; SCHWEGLER, 2014).

Oh et al. (2013), no seu estudo, também apontaram que instituições financeiras têm, em geral, um baixo desempenho do ponto de vista da sustentabilidade, em comparação com empresas de outros setores da indústria. Assim, segundo os autores, parece que a maioria das instituições financeiras não está fazendo certo e nem investindo certo em termos de sustentabilidade. Trabalho similar é o que se propõe medir este trabalho, mas não comparativamente a outras indústrias.

Mesmo considerando que as organizações financeiras não têm alto impacto ambiental, elas não desempenham bem neste quesito, pois as obrigações legais são recentes e elas também foram resistentes nos EUA e Europa a aceitar as mudanças, pois isso interferiria diretamente nos negócios. (WEBER; SCHOLZ; MICHALIK, 2010). Por exemplo, o Banco Central do Brasil está inovando com a Resolução 4.327, trazendo para o Estado parte da responsabilidade de preservação ambiental e proteção social, a exemplo de outros Bancos Centrais, como de Bangladesh (RABELO, 2015).

Até hoje, as instituições financeiras atraem clientes por ter um nível mais baixo de exigência com os aspectos sociais e ambientais. Assim, ainda nos tempos atuais, muitas organizações do setor financeiro estão no radar das instituições não governamentais que demandam maior critério na escolha de financiamento de projetos que são prejudiciais para o meio ambiente.

Em uma pesquisa aplicada a uma empresa, Oh et al. (2013) apontam que a UBS AG trabalha com cinco áreas de responsabilidade social corporativa: (1) governança e estratégia/banco responsável; (2) engajamento e direitos de votos; (3) a responsabilidade corporativa em operações, incluindo gestão ambiental de processos internos como gestão responsável da cadeia de suprimentos, de saúde, segurança e acessibilidade; (4) os colaboradores; e (5) investimentos na comunidade.

Segundo Graafland e Van de Ven (2011), a ênfase na responsabilidade social dos bancos exige o maior profissionalismo de quem trabalha no setor financeiro, uma maior ênfase nos códigos de ética, verificação de habilidades dos colaboradores e de outras abordagens, tais como transparência, foco nos interesses das partes interessadas e cooperação com as instituições sociais.

Já para González e Jiménez (2008), em geral, o setor bancário está incorporando os seguintes quatro pilares na sua agenda de responsabilidade social corporativa:

- a) aumentar a inclusão financeira, aumentando o âmbito da atividade financeira sob critérios de oportunidades iguais e justiça e apoiar a luta contra a pobreza;
- b) assegurar o acesso das PMEs ao financiamento, essencial para estimular o desenvolvimento econômico e o crescimento econômico, especialmente a nível local;



- c) controlar os impactos derivados dos grandes projetos em áreas como meio ambiente, direitos humanos e corrupção;
- d) incentivar investimentos socialmente responsáveis, um motor essencial para a consolidação da sustentabilidade nas estratégias empresariais.

Se as instituições financeiras continuarem tendo uma baixa performance em sustentabilidade, será impossível para elas acompanharem as práticas e desempenho de outras empresas e poderia deteriorar a sua reputação. Nesse contexto, as instituições financeiras líderes em sustentabilidade irão desfrutar de suas vantagens de pioneiras em um crescente mercado atento às questões de sustentabilidade. Assim, fica evidente que as instituições financeiras tradicionais precisam inserir de forma proativa as estratégias de sustentabilidade em suas operações diárias e seus negócios principais. (OH et al., 2013).

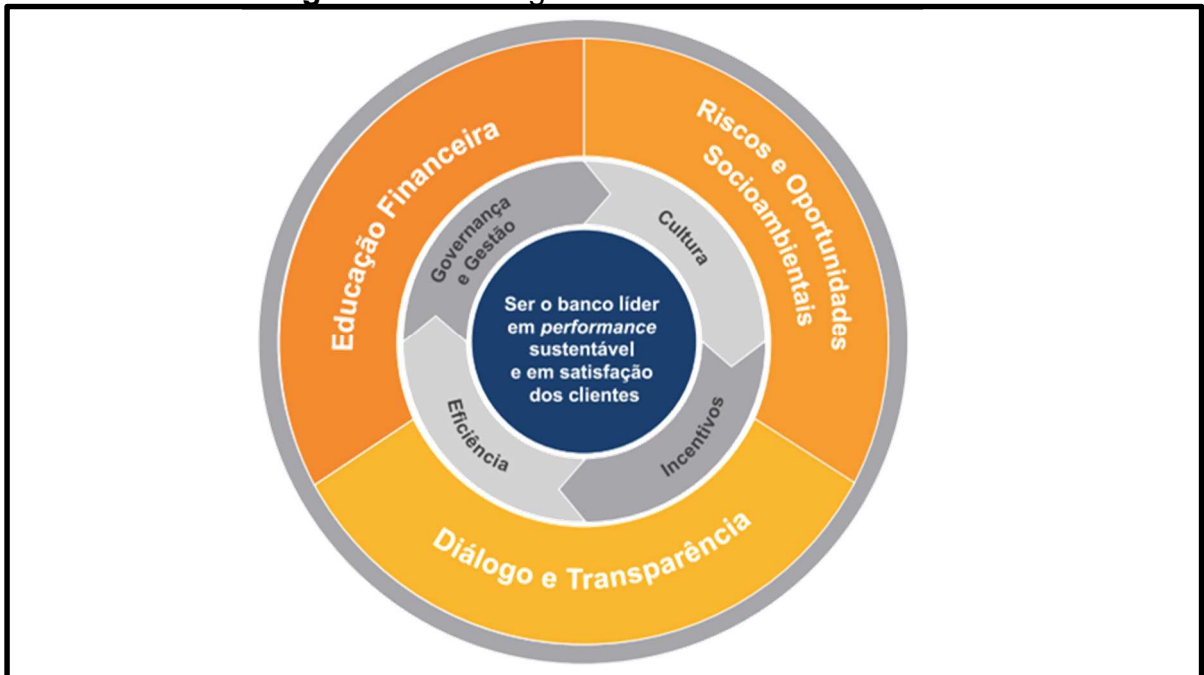
No Brasil, instituições como Santander e Itaú têm estratégias de sustentabilidade focadas em temas como educação e educação financeira, riscos e oportunidades socioambientais, negócios socioambientais, inclusão social e financeira e diálogo e transparência. (*Site ITAÚ 2015; Site SANTANDER 2015*). Os temas estão alinhados com as principais diretrizes internacionais, por outro lado, ressalta-se que essas não são as estratégias de negócio dessas instituições e sim adicionais (Figura 2 e Figura 3).

Figura 2 - Estratégia de Sustentabilidade Santander.



Fonte: Site Santander (2015).

Figura 3 - Estratégia de Sustentabilidade Itaú.



Fonte: Site Itaú (2015).

Na próxima subseção são apresentados estágios da integração da estratégia de sustentabilidade desde a uma estratégia separada, até ser a própria estratégia da instituição financeira.

### **2.3.2 Estágios da integração da sustentabilidade nas instituições financeiras**

De acordo com Ingham (2013) a integração da sustentabilidade no setor financeiro tomou duas direções principais:

- a) a busca de responsabilidade ambiental e social **nas operações** de um banco através de iniciativas ambientais, tais como programas de reciclagem ou melhorias na eficiência energética, iniciativas socialmente responsáveis, como o suporte para eventos culturais, a melhoria das práticas de recursos humanos, e doações de caridade;
- b) a integração da sustentabilidade **nos negócios** principais de um banco através da integração de considerações ambientais e sociais em seu *design* de produto/serviço, sua missão, política e estratégias.

Para Kauefen (2010) há cinco níveis de inserção de sustentabilidade que podem ser caracterizados conforme o quadro 4:

**Quadro 4 - Níveis de sustentabilidade em instituições financeiras.**

Nível 1: Atividades corporativas sem foco.	Os bancos patrocinam eventos "verdes" e realizam atividades de relações públicas. As atividades não estão relacionadas com o <i>core business</i> da empresa. A maior parte dos bancos tradicionais tem estado neste estágio por um longo tempo.
Nível 2: projetos isolados de negócios ou práticas comerciais.	Os bancos desenvolvem produtos isolados ou atividades que ampliam o seu portfólio de produtos bancários. Estes produtos representam apenas uma pequena percentagem do volume de negócios total. Tais produtos e atividades podem ser uma reação às exigências do público e elas são desenvolvidas em áreas isoladas do banco, e não como parte de uma estratégia de toda a empresa em considerar os princípios socialmente responsáveis. Por exemplo: adicionar "produtos verdes" a uma carteira convencional.
Nível 3: Práticas de negócios Sistêmica.	Os princípios e as práticas sociais e verdes estão subjacentes a maioria dos produtos e processos dos bancos. O foco no impacto social e verde positivo é uma dimensão central de toda a atividade empresarial. A organização está organizada para apoiar o impacto em quatro níveis: pessoas/lugares, processos, princípios e propósito.
Nível 4: Ecossistema estratégico de inovação (guiado por pressões externas).	A sustentabilidade social, ambiental e financeira não termina nos limites da transação individual. O sucesso da transformação social e ambiental exige a participação do sistema maior de um banco e daquilo que os seus clientes operam. A eco inovação estratégica amplia o foco das atividades do banco a partir da própria interação direta com os seus clientes. Exemplos deste engajamento são redes, alianças e conversas públicas que ampliam o movimento de investidores conscientes e geram mudanças regulatórias que redefinem a indústria bancária.
Nível 5: Ecossistema estratégico de inovação guiado pelo seu propósito.	Um banco sustentável é uma empresa "híbrida", cujo propósito não é "evitar um cenário negativo", mas abordar os principais desafios do nosso tempo através da inovação a um nível de todo um ecossistema.

Fonte: Adaptado em Kauefen (2010).

Dentro do setor bancário que provê soluções completas, formalmente registrado, o nível 5, seria o equivalente a um banco social/baseado em valores.

No quadro 5, segundo Pedrini et al. (2015), os dois tipos de bancos e suas características podem ser considerados como dois extremos de um espectro e, entre eles, haveria vários outros atores que podem ser diferentes estágios em termos de adoção de práticas sustentáveis. Assim sendo, no quadro 5 são apresentadas as características de bancos comerciais tradicionais e bancos éticos, que podem ser chamados também se sociais/baseados em valores.

**Quadro 5 - Diferença bancos comerciais tradicionais e bancos éticos**

<b>Bancos comerciais tradicionais</b>	<b>Bancos éticos</b>
Retorno financeiro para o banco, funcionários, investidores e clientes.	Mais amplo, o retorno total para comunidade do banco, além de sustentabilidade financeira.
Procura maximização do lucro a curto prazo, de preferência por meio de trimestre.	Busca oferecer uma taxa de remuneração justa para todos.
Trabalha com confidencialidade nebulosa em relação ao cliente (se não secreta) sobre onde eles trabalham e investem.	Trabalham com as partes interessadas para promover a transparência em onde trabalham e investem.
Usa fundos de atacado e de clientes para financiar a sua carteira de empréstimos.	Utilize apenas os recursos de clientes e de capital próprio para financiar carteira de crédito.
Trata os clientes como centros de lucro transacionais.	Valoriza o cliente como relacionamentos de longo prazo, muitas vezes como parceiros.
Rígida hierarquia de tomada de decisão leva a empréstimos bancários à sua própria imagem, sem levar em consideração as necessidades das comunidades locais.	Toma suas próprias decisões de crédito através do diálogo que estabelece com as partes interessadas, permitindo assim uma melhor compreensão das suas necessidades.
Rígida hierarquia da estrutura de organização leva a abordagem em silos e da cadeia verticalizada superior e inferior.	Solidariedade no dia a dia e tratamento com os colegas de trabalho levam a abordagens holísticas e laços firmes. Por exemplo, menor diferença salarial entre superior e inferior.

Fonte: Pedrini et al. (2015).

### 2.3.3 Os bancos sociais/baseados em valores

Para a maior parte das empresas, a sustentabilidade não é algo natural, transversal que faz parte do seu modelo de negócios. Porém, no setor financeiro há instituições que nascem com os valores da sustentabilidade como sendo o seu negócio propriamente. Nesse sentido, Weber (2005) afirma que apenas os chamados bancos alternativos integram a sustentabilidade em sua estratégia de negócios geral. Os bancos alternativos podem ser chamados de bancos éticos, bancos sociais (*social banking*), bancos baseados em valores (*values based banking*), entre outras nomenclaturas. Sob essa perspectiva, todos os seus produtos estão de acordo com o conceito de sustentabilidade, ao contrário de muitos dos outros bancos, que utilizam o conceito como um agregador de valor para determinados produtos, que são oferecidos além dos produtos convencionais. O seu estudo mostrou que os bancos alternativos também podem ser bem-sucedidos financeiramente e têm taxas de crescimento elevadas. Neste trabalho, derivando da nomenclatura bancos sociais (*social banking*) do Institute for Social Banking (2015) e da expressão banco baseado em valores (*values based banks*) será usado o nome composto bancos sociais/baseados em valores.

San-Jose et al. (2011) afirmam que os bancos sociais/baseados em valores são mais transparentes, mais comprometidos com a sustentabilidade e que os seus

projetos específicos são direcionados para fins sociais, culturais, éticos e/ou ambientais. Já Weber, Scholz e Michalik (2010) apontam que os bancos éticos são entidades financeiras que investem na economia real. Eles não estão focados na especulação com o dinheiro de outras pessoas, não são meramente interessados em maximizar os lucros dos acionistas e são baseados na confiança entre os agentes financeiros e os clientes (pessoa física ou jurídica). (PEDRINI et al., 2015).

A expressão “*social banking*” ou “transações bancárias sociais” podem ser conduzidas pelos bancos sociais, bancos éticos ou alternativos, e em parte pelos bancos cooperativos e cooperativas de crédito. Em contraste com os bancos convencionais, os bancos sociais conduzem seus negócios para criar um benefício social ou ambiental. (WEBER, 2011). Os bancos sociais têm um ecossistema de diferentes associações e organizações que os representam (TISCHER; REIMER 2015):

INAISE: *International Association of Investors in the Social Economy* (1989);

FEBEA: *Federation of European Ethical and Alternative Banks* (2001);

ISB: *Institute for Social Banking* (2006);

GABV: *Global Alliance for Banking on Values* (2009).

Uma das maiores, a GABV - *Global Alliance for Banking on Values*, aliança global para Transações Bancárias baseadas em Valores. É uma rede independente que usa as finanças para entregar o desenvolvimento sustentável para as pessoas não servidas, comunidades e meio ambiente. Para a GABV (2015) *social banking* é "a prestação de serviços bancários e financeiros que, conseqüentemente perseguem como o seu principal objetivo, uma contribuição positiva para o potencial de desenvolvimento de todos os seres humanos, hoje e no futuro".

Embora cada um dos membros seja único, as instituições compartilham os seguintes princípios:

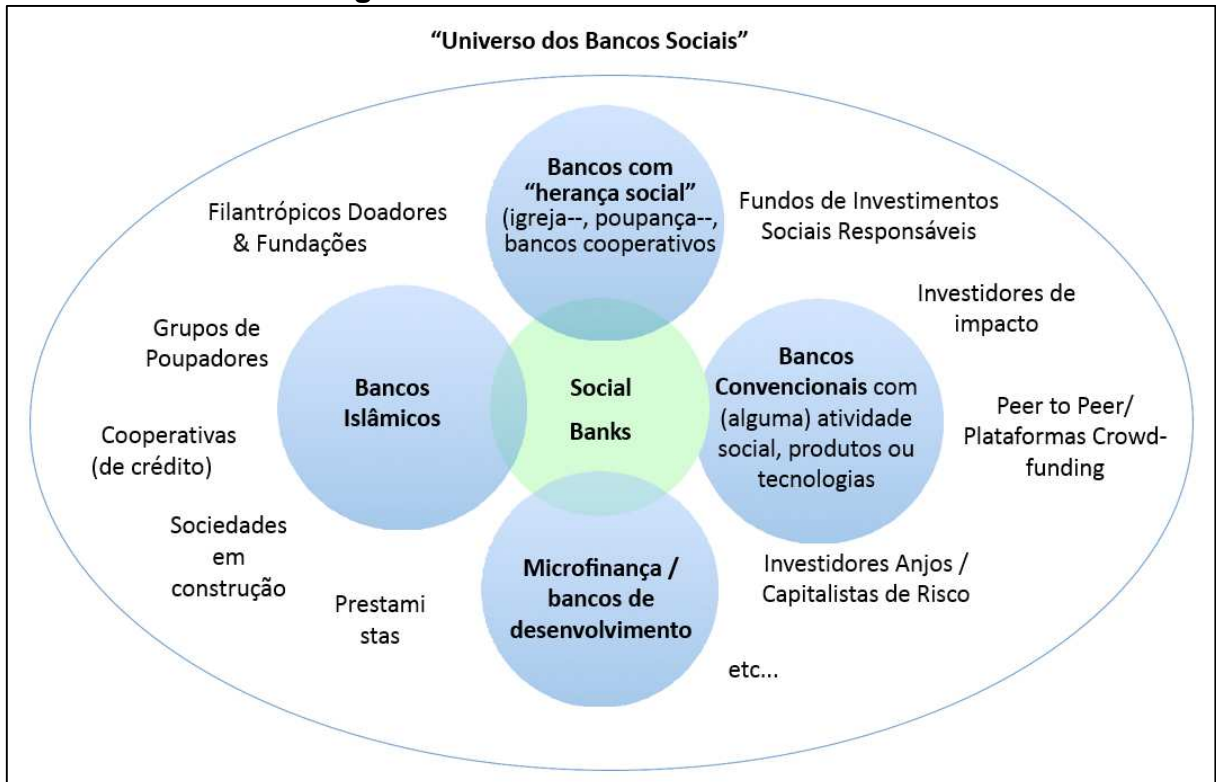
- princípio 1 - abordagem do tripé de sustentabilidade no centro do modelo de negócio;
- princípio 2 - fundamentadas em comunidades, servem a economia real e estimulam novos modelos de negócios para atender as necessidades de ambos;
- princípio 3 - foco em relacionamentos de longo prazo com os clientes e uma compreensão direta das suas atividades econômicas e os riscos envolvidos;
- princípio 4 - foco no longo prazo, autossustentável e resistente à crises econômicas externas;
- princípio 5 - governança inclusiva e transparente;
- princípio 6 - todos esses princípios incorporados na cultura do banco.

Ainda, para a GABV (2015), a missão é contribuir para o desenvolvimento social promovendo a dignidade humana e a qualidade de vida através de atividades financeiras. Os bancos baseados em valores querem promover uma nova abordagem para as finanças, incentivando os cidadãos, os agentes econômicos e as organizações a usarem o financiamento de uma forma responsável, apoiando o desenvolvimento sustentável, a solidariedade e a coesão social. Esses elementos são rastreáveis em diferentes tipos de instituições financeiras comumente consideradas como bancos sociais, tais como bancos alternativos e éticos, bancos sustentáveis e verdes, bancos cooperativos e mútuos, bancos privados e bancos compartilhados das comunidades e instituições de micro finanças. (WEBER, 2011).

O montante total do balanço dos membros da GABV em 2010 foi de 26.200 milhões de dólares. (WEBER, 2011). Segundo o site da GABV os membros da organização servem cerca de 7 milhões de clientes. Por um lado, esse é um número impressionante, mas por outro, ainda é uma pequena fração do total do mercado. (WEBER, 2011).

Além disso, bancos éticos diferem dos bancos tradicionais em sua alocação de ativos, transparência da informação, gestão de riscos alternativa e participação das partes interessadas na tomada de decisões. (SAN-JOSE et al., 2011). Para Tischer e Remer (2015) o ecossistema de bancos sociais pode ser representado conforme a figura 4 na qual são contempladas as cooperativas de crédito:

**Figura 4 - Universo dos bancos sociais.**



Fonte: Adaptado de Tischer e Remer (2015).

Para Kring (2015) há semelhanças entre os bancos cooperativos e os bancos sociais baseados em valores.



**Quadro 6 - Semelhanças das cooperativas de crédito com bancos sociais/baseados em valores.**

Baseadas em comunidades e servem à economia real.	- Satisfazem as necessidades financeiras dos clientes na comunidade local; - Servem as comunidades como empregador.
Estabelecem relações de longo prazo com clientes e funcionários.	- Praticam o princípio da identidade; - Tem proximidade com os seus clientes.
Mantem um alto grau de transparência na governança.	- Praticando controle democrático pelos associados - Relação ativa as partes interessadas da instituição
Adotam perspectiva de longo prazo para manter o negócio e permanecer resiliente.	- Tem a tarefa de promover os associados; - Não são orientadas para uma lucratividade de curto prazo.

Fonte: Adaptado de Kring (2015).

Por outro lado, conforme Kring (2015), embora seja possível ver muitas similaridades, isso só irá ocorrer caso as cooperativas sejam verdadeiramente cooperativas. Portanto, elas enfrentam os seguintes desafios:

- **falta de conhecimento:** nem membros nem gestores/empregados têm vasto conhecimento dos valores das cooperativas;
- **falta de credibilidade:** descompasso entre as políticas de comunicação e práticas bancárias;
- **falta de alinhamento estratégico:** valores e princípios muitas vezes não estão alinhados com as rotinas do dia a dia;
- **falta de transparência:** membros muitas vezes já não participam ativamente no sistema de controle democrático;
- **falta de resiliência:** em vista da pressão competitiva, a maximização do lucro substitui muitas vezes a gestão baseada em valores.

Os bancos sociais/baseados em valores, ainda são como movimento, recentes e de baixa escala, mas já são referência em usar a sustentabilidade como seu modelo de negócios principais. Por isso, podem ser uma boa referência para as instituições cooperativas de crédito que buscam se aproximar dos conceitos de sustentabilidade.

## 2.4 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO E SUSTENTABILIDADE

Os bancos cooperativos já provaram a sua importância na gestão positiva da crise financeira de 2008/2009, e têm atraído a atenção dos economistas e

pesquisadores, tentando calcular correlações e discutir as peculiaridades da gestão feita por cooperativas. (CEPINSKIS et al., 2013). Porém, ainda existem poucas investigações envolvendo cooperativas de crédito em geral, mas principalmente na área de sustentabilidade. (GIRARD; SOBCZAK, 2011).

Belhouari et al. (2005) colocam que as cooperativas são organizações que consideram como parte integrante dos seus valores a sustentabilidade, pois consideram os interesses das diferentes partes interessadas. No caso especial de serviços financeiros, sua origem e a sua evolução é baseada na satisfação das necessidades dos grupos socialmente excluídos do mercado sendo esse um fator chave no desenvolvimento econômico das comunidades onde operam.

Segundo Cotón e Castro (2011), muitos autores já expressaram a ideia de que as cooperativas deveriam assumir compromissos mais ativos com a sustentabilidade. Na verdade, a proximidade dos princípios e valores fundamentais da sustentabilidade e do cooperativismo é indiscutível. Porém, há poucos avanços sobre o compromisso das cooperativas de crédito em relação à sustentabilidade se forem vistos o baixo número de Relatórios de Sustentabilidade, a escassa aplicação de produtos de investimento socialmente responsável e a pouca atenção à atividade de microcrédito. (COTÓN; CASTRO, 2011).

Ao mesmo tempo em que as cooperativas não mostram sinais de engajamento com o tema sustentabilidade, há uma tendência de que os bancos sociais/baseados em valores optem por adotar a forma jurídica cooperativa para a prestação de serviços financeiros, pois é o modelo que mais se aproxima de sua proposta. (COTÓN; CASTRO, 2011).

Santos (2012) ressalta que é fácil reconhecer uma origem comum entre cooperativas de crédito reconhecidas historicamente como integrantes da Economia Social. Isso se vê através da prestação de serviços financeiros aos seus associados por um modelo societário nitidamente diferente dos modelos capitalistas.

A ONU vê esperança no modelo cooperativo, notando que, em face das múltiplas crises e catástrofes naturais, cooperativas mantiveram altos índices de crédito, os ativos e o volume de negócios cresceram e elas expandiram sua base de adesões. Segundo Dale et al. (2013), a OIT mencionou que enquanto a atenção mundial se concentra no desafio do desenvolvimento sustentável, as cooperativas podem e devem desempenhar um papel fundamental como empresas criativas expandindo para áreas novas e inovadoras.

Os bancos cooperativos são instituições de geração de valor para as partes interessadas, enquanto as instituições comerciais tradicionais são instituições de geração de valor para o acionista. Membros de cooperativas são os seus *stakeholders* em diferentes níveis. Pequenas cooperativas financeiras, como as cooperativas de crédito existem para atingir os objetivos econômicos e sociais dos seus membros, e não a maximização do lucro e da riqueza dos acionistas. Isso permite que as cooperativas de crédito capacitem as comunidades para perseguir interesses específicos de suas comunidades locais. (CEPINSKIS et al., 2013; BELHOUARI et al., 2005).

Cepinskis et al. (2013) afirmam no seu estudo que particularmente no nível da comunidade, um dos mecanismos econômicos mais eficazes para a promoção do desenvolvimento sustentável é a instituição cooperativa mais tradicional que representa os interesses dos seus *stakeholders* e comunidades e não de acionistas como bancos tradicionais.

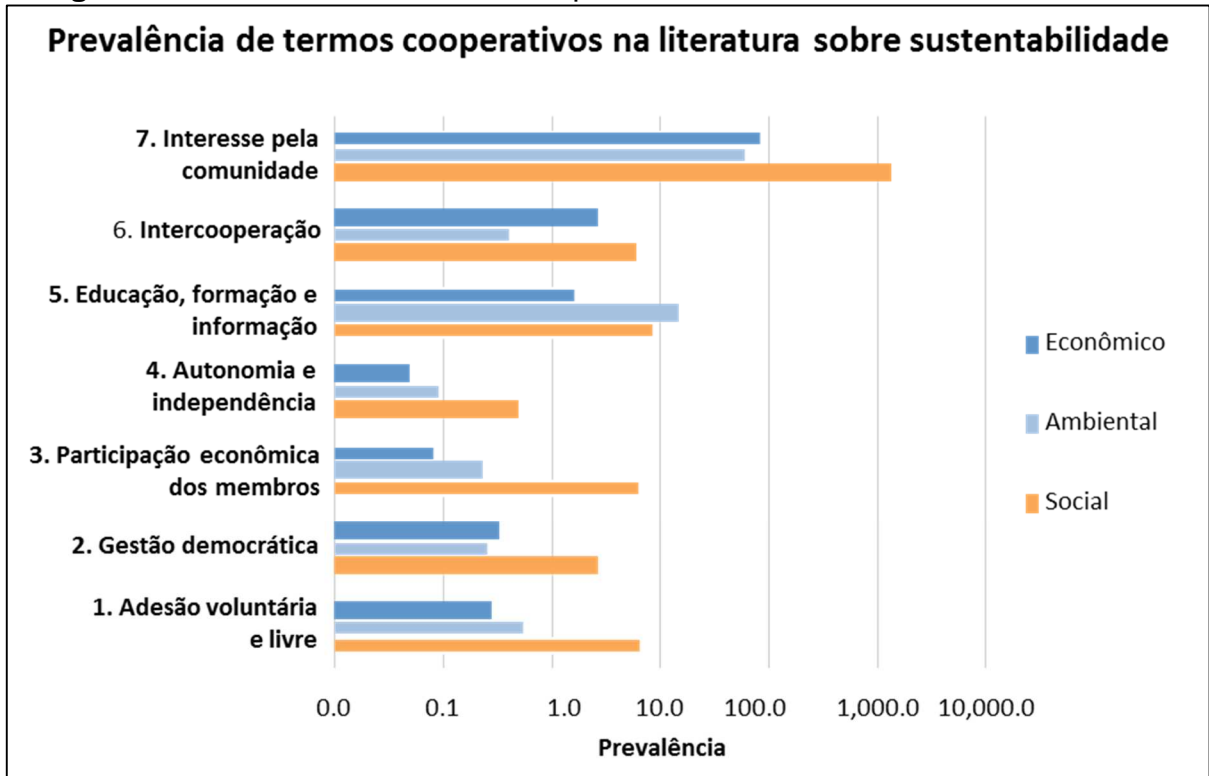
As cooperativas não apenas internalizam a responsabilidade social, mas também o desenvolvimento sustentável convertendo ambos os aspectos em uma parte essencial da sua especificidade em relação ao resto das organizações econômicas desde a perspectiva da sustentabilidade. (BELHOUARI et al., 2005). Assim, a interiorização da sustentabilidade pelas cooperativas é baseada em seus valores e princípios, mas também na configuração do seu modelo negócio. (BELHOUARI et al., 2005). Os autores acreditam no poder das cooperativas, pois através do empoderamento e engajamento de comunidades é possível avançar mais nos aspectos de sustentabilidade e que, por isso, as cooperativas seriam grandes parceiras nesses processos. (CEPINSKIS et al., 2013).

Os bancos cooperativos têm muitas vezes fornecido mais do que apenas crédito, pois eles de forma proativa incentivam negócios e desenvolvimento social e, muitas vezes, preenchem uma lacuna na sociedade civil. Embora as origens de bancos cooperativos fossem baseadas na resolução de questões socioeconômicas locais, os atuais bancos cooperativos precisam de estratégias para lidar com os desafios contemporâneos que levam em conta as novas circunstâncias, dadas as exigências de ambas as mudanças sociais e econômicas. (GIAGNOCAVO et al., 2012).

No estudo realizado por Dale et al. (2013) são mapeados na literatura os principais artigos de sustentabilidade e relacionados com os sete princípios

cooperativistas. Como é possível ver na figura 5, os princípios com maior adesão são o quinto (Educação, formação e informação) o sexto (Intercooperação) e o sétimo (Interesse pela comunidade).

**Figura 5** - Prevalência de termos cooperativos na literatura de sustentabilidade.



Fonte: Tradução de Dale et al. (2013).

Os princípios cooperativos representam fortemente as dimensões sociais da sustentabilidade no seu DNA, mas são fracos nas dimensões ambientais como Dale et al. (2013) identificou, assim como Server e Capó (2011). Para Dale et al. (2013) o foco na comunidade é o aspecto definidor das cooperativas no que diz respeito à sustentabilidade. Assim, para ele, uma cooperativa é sustentável quando é uma empresa economicamente viável que implementa totalmente os sete princípios cooperativos, e mantém ou regenera o ecossistema em que está integrado.

Cepinskis et al. (2013) afirmam que as cooperativas de crédito estão comprometidas com a construção de comunidades sustentáveis e que seguem os seguintes princípios:

- demonstração de governança cooperativa e sustentável: as cooperativas e as cooperativas de crédito são líderes em governança democrática, prestando conta aos membros e à sociedade em geral;
- promoção da inclusão e da diversidade social: lideradas e dirigidas por sua associação com base na comunidade, as cooperativas de crédito são muito sensíveis às necessidades sociais;
- promoção do desenvolvimento econômico: as cooperativas de crédito são parceiras confiáveis na promoção do crescimento econômico e da prosperidade das comunidades que servem. As cooperativas de crédito lideram a indústria no fornecimento de empréstimos com base em valores e promovem o desenvolvimento econômico em uma variedade de formas, ajudando as pequenas empresas e os novos empresários a se desenvolver;
- promoção da sustentabilidade ambiental: cada cooperativa de crédito tem a sua própria perspectiva sobre a forma de aplicar esse princípio, sendo que para algumas cooperativas de crédito, isso envolve contribuir para organizações ambientais.

As cooperativas de crédito têm, em potencial, grande aderência com os princípios de sustentabilidade e de bancos sociais/baseados em valores. Por outro lado, como   possível na próxima subseção, as ferramentas de relato e avaliação ainda não incorporam fatores específicos do cooperativismo.

## 2.5 FERRAMENTAS DE GESTÃO E RELATO PARA SUSTENTABILIDADE EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Mesmo com uma ampla disseminação da sustentabilidade, não há uma ferramenta ou método consolidado para a gestão da sustentabilidade em empresas. Em geral, identifica-se o que   sustentabilidade para a instituição considerando os diferentes conceitos, estas definem os temas materiais através da escuta dos seus *stakeholders* e alocam os projetos de melhoria de forma transversal. Além disso, é importante estabelecer o modelo de governança para a sustentabilidade, quem toma as decisões e para quem responde.

Ferramentas com outros propósitos são utilizadas para inspirar o gerenciamento da sustentabilidade nas instituições. As diretrizes para relato de sustentabilidade do *Global Reporting Initiative* (GRI) são uma delas, os questionários dos índices de sustentabilidade das diferenças bolsas e os métodos de avaliação de investimentos são alguns exemplos. Por sua vez, alguns autores sugerem modelos alternativos para gerenciar os diferentes aspectos.

Segundo Oh et al. (2013), os índices podem servir como pontos de referência para os investidores que consideram sustentabilidade em suas carteiras e fornecem uma plataforma de engajamento efetivo para as empresas que querem adotar as melhores práticas sustentáveis. Já Lindgreen et al. (2009) apontam que, no geral, os resultados demonstram que a sustentabilidade não é o resultado de atividades episódicas e não relacionadas, mas, sim, que muitas organizações monitoram e atendem as demandas de diferentes grupos de interessados sistematicamente.

Scholtens (2009) indica as ferramentas KLD (Kinder, Lydenberg, Domini) e EIRIS (*Ethical Investment Research Service*) com o objetivo de avaliar a performance de sustentabilidade de uma companhia para decisão de investimento. Os bancos costumam usar essas ferramentas para avaliar possíveis investimentos, não necessariamente para se autoavaliarem. O KLD designa uma medida de desempenho social para classificação das empresas avaliadas pela S&P 500. Ela mede cinco atributos relativos aos *stakeholders*: Relação com Empregados; Qualidade dos Produtos; Meio Ambiente; Diversidade; Comunidade e Governança Corporativa. O EIRIS é uma agência de qualificação social britânica que tem uma base de dados completa sobre 110 aspectos sociais, ambientais e corporativos de 3.000 empresas e perfis parciais para mais de 7.000 empresas em todo o mundo. O EIRIS contrasta dados a partir da consulta aos relatos das empresas com informações extraídas da imprensa, organizações sociais, publicações setoriais, de comércio e de órgãos reguladores. A ferramenta fornece uma avaliação de cada indicador, modulada em vários graus de aderência (por exemplo: avançada, intermediário, limitado e não existente) que variam de acordo com a natureza dos mesmos. É possível aplicar uma escala de classificação para cada indicador. (OLIT; CUESTA, 2014).

O ASSET4 ESG dispõe informações de 3.400 empresas em todo o mundo, obtidas de fontes públicas com informações corporativas. Ele é dividido em 250 aspectos sociais, de governança corporativa, ambientais e financeiros, construídos sobre 750 indicadores básicos (data points), que são valorizadas principalmente forma

binária (0,1), dependendo se a empresa cumpre está em conformidade com o indicador. Assim, a metodologia difere da EIRIS sobre a aplicabilidade escalas cada indicador (OLIT; CUESTA, 2014). Ainda, o DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) que é o índice de empresas sustentáveis da bolsa de valores de Nova Iorque é considerado um índice global de monitoramento do desempenho das empresas líderes em sustentabilidade em todo o mundo. (OLIT; CUESTA, 2014).

Alguns autores propõem ferramentas diferentes para gestão da sustentabilidade como Scholtens (2008) que desenvolveu um *framework* para avaliar a responsabilidade social dos bancos que operam internacionalmente. Ele aplicou em mais de 30 instituições e encontrou diferenças significativas entre os bancos individuais, países e regiões entre os anos de 2000 e 2005. As categorias que o autor usou foram: 1) códigos de ética, relatórios de sustentabilidade e sistemas de gestão ambiental (2) gestão ambiental; (3) produtos financeiros responsáveis; e (4) a conduta social.

Weber (2005) identificou 20 bancos e instituições financeiras que integram a sustentabilidade em suas estratégias e práticas de negócios. Ele agrupou os bancos em bancos alternativos (AB, bancos que consideram uma influência positiva sobre o meio ambiente, a ética ou a sustentabilidade como uma de suas principais metas comerciais); bancos cooperativos (COB); bancos de direito público (pub); gestão de ativos, as empresas de investimento e bancos privados (AmPB); e bancos universais (UB). Depois, analisou critérios de sustentabilidade nas operações internas, nos negócios de investimentos e no negócio de crédito.

Nos últimos anos, diante de diversas opções de ferramentas de relato surgiu uma iniciativa chamada Relato Integrado ou IR (*Integrated Reporting*). A iniciativa é organizada por uma coalizão global, o *International Integrated Reporting Council* (Conselho Internacional para Relato Integrado ou IIRC na sigla em inglês) composta por reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs. O IR compartilha a visão de que comunicar a geração de valor deverá ser o próximo passo evolutivo para relatos corporativos. Ele visa, em linhas gerais, melhorar a qualidade da informação disponível, promover uma abordagem mais coesa e eficiente do relato corporativo, melhorar a responsabilidade e a gestão da base de capitais (financeiros, manufaturados, intelectuais, humanos, sociais, de relacionamento e naturais) e apoiar a integração do pensamento, da tomada de decisão e das ações que focam na geração de valor no curto, médio e longo prazo.

(IIRC, 2014). Isto é, há uma tendência de integrar as diferentes formas de relato e não de usar apenas uma.

Outra iniciativa que mostra a convergência de escopos entre as iniciativas é a *Corporate Reporting Dialogue* (2013). No quadro 7, algumas das principais diretrizes são conceituadas:

**Quadro 7 - Iniciativas comparadas pelo *Corporate Reporting Dialogue*.**

Iniciativa	Propósito
Relato Integrado ( <i>Integrated Reporting</i> ).	Estrutura que ajuda a explicar a fornecedores de capital financeiro como eles criam valor ao longo do tempo. Voltado, principalmente, para relato a acionistas na bolsa.
Pedidos de Informação da CDP ( <i>Carbon Disclosure Project</i> ).	Usa o poder da divulgação de informações para conduzir as organizações a medir, gerir e reduzir seu impacto sobre o meio ambiente e aumentar a resiliência, ao fornecer informações de alta qualidade para o mercado.
Quadro CDSB ( <i>Climate Disclosure Standards Board</i> ) para relatar informação ambiental e capital natural.	Ajudam as organizações a elaborar e apresentar informação ambiental nos relatórios tradicionais, para fornecer informações consistentes, comparáveis e claras útil-decisão para os investidores
FASB ( <i>Financial Accounting Standards Board</i> ).	Estabelece e melhorar os padrões de contabilidade financeira e relatório financeiro por entidades não governamentais para fornecer informações úteis para os investidores de decisões e outros usuários de relatórios financeiros
Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade Global Reporting Initiative (versão G4).	Permiti que todas as organizações - independentemente do tamanho, setor ou localização - relatem as informações de sustentabilidade que importam para os públicos de interesse.
<i>International Financial Reporting Standards</i> .	Fornece informações transparentes, de alta qualidade e comparáveis para investidores no mercado de capitais do mundo com uma linguagem comum para relatórios financeiros.
ISO 26000 - Responsabilidade Social.	Fornece orientações sobre como empresas e organizações podem operar de uma forma socialmente responsável.
Sustainable Accounting Standards (SASB).	Ajudar as empresas listadas na bolsa a reportarem informações de sustentabilidade materiais para as diferentes indústrias.

Fonte: Adaptado de *Corporate Reporting Dialogue* (2013).

Dentre as diretrizes citadas pelos autores, pelas iniciativas de Relato Integrado e *Corporate Reporting Dialogue* algumas das diretrizes e ferramentas de relato foram analisadas, são elas: DJSI, EIRIS, GRI, IIRC, ISO26001,SASB, GABV e GIIRS (Empresas B).

Dessas, foram escolhidas as mais aplicáveis para um contexto de instituição financeira e as que mais se aproximariam de um modelo de cooperativa e instituição sustentável: a GRI, a SASB, a ferramenta da GABV e a ferramenta GIIRS (Empresas B). Essas foram escolhidas pela quantidade de informação disponível, aderência ao tipo de empresa relatada, existência de questionários específicos para instituições



financeiras e aderência com a visão de sustentabilidade deste trabalho, mesmo que, nenhuma mencione cooperativas de crédito especificamente.

A descrição das ferramentas foi separada em ferramentas tradicionais e ferramentas para empresas de modelo de negócios sustentável.

### **2.5.1 Ferramentas de relato para empresas tradicionais**

Lindgreen et al. (2009) e Olit e Cuesta (2014) apontam a GRI como uma das principais diretrizes para relatórios de sustentabilidade. Já Eccles e Serafeim (2013) indicam também a SASB como uma importante ferramenta para apontar a materialidade das empresas para abordar e relatar o tema sustentabilidade. A *Corporate Reporting Dialogue* (2013) também considera a SASB para identificar os temas para reportar sustentabilidade das empresas. Nas subseções a GRI e a SASB serão mais bem descritas.

#### **2.5.1.1 GRI (*Global Reporting Initiative*)**

A ferramenta mais usada para relato de sustentabilidade é a GRI (*Global Reporting Initiative*). A GRI é uma organização não governamental composta por uma rede *multistakeholders* em 1997. As diretrizes da GRI são consideradas adequadas para qualquer setor industrial e dimensão de empresa segundo Calabrese et al. (2013). A GRI gerou uma diretriz abrangente para Relatórios de Sustentabilidade proporcionando maior transparência organizacional. Esta estrutura, incluindo as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios, estabelece os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar seu desempenho econômico, ambiental e social.

Segunda a GRI (2013), o relato de sustentabilidade auxilia as organizações a estabelecer metas, aferir seu desempenho e gerir mudanças com vistas a tornar suas operações mais sustentáveis. Relatórios de sustentabilidade divulgam informações sobre os impactos de uma organização – sejam positivos ou negativos – sobre o meio ambiente, a sociedade e a economia. Assim, eles dão forma tangível e concreta a questões abstratas, ajudando as organizações a compreender e gerir melhor os efeitos do desenvolvimento da sustentabilidade sobre suas atividades e estratégias. A partir da versão G4 da diretriz não é indicado que o relato foque em reportar o maior

número de indicadores sobre todos os temas. Ele deve focar nos temas que são de maior relevância e materialidade para a organização e para os seus *stakeholders* que são efetivamente cruciais para o atingimento das metas e gestão do seu impacto na sociedade. Na figura 6, é possível verificar a visão geral de todas as categorias e diretrizes, mas devem ser relatadas apenas aquelas mais importantes apontadas no estudo da materialidade. Ainda nessa figura, é possível visualizar todas as categorias da GRI: Econômica, Ambiental e Social. Essa última se divide por sua vez em: práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

**Figura 6 - Categorias e aspectos das diretrizes GRI G4.**

<b>Categoria</b>	<b>Econômica</b>	<b>Ambiental</b>			
Aspectos III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho Econômico</li> <li>• Presença no Mercado</li> <li>• Impactos Econômicos Indiretos</li> <li>• Práticas de Compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiais</li> <li>• Energia</li> <li>• Água</li> <li>• Biodiversidade</li> <li>• Emissões</li> <li>• Efluentes e Resíduos</li> <li>• Produtos e Serviços</li> <li>• Conformidade</li> <li>• Transportes</li> <li>• Geral</li> <li>• Avaliação Ambiental de Fornecedores</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais</li> </ul>			
<b>Categoria</b>	<b>Social</b>				
<b>Subcategorias</b>	<b>Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente</b>	<b>Direitos Humanos</b>	<b>Sociedade</b>	<b>Responsabilidade pelo Produto</b>	
Aspectos III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego</li> <li>• Relações Trabalhistas</li> <li>• Saúde e Segurança no Trabalho</li> <li>• Treinamento e Educação</li> <li>• Diversidade e Igualdade de Oportunidades</li> <li>• Igualdade de Remuneração entre Homens e Mulheres</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento</li> <li>• Não Discriminação</li> <li>• Liberdade de Associação e Negociação Coletiva</li> <li>• Trabalho Infantil</li> <li>• Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo</li> <li>• Práticas de Segurança</li> <li>• Direitos Indígenas</li> <li>• Avaliação</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades Locais</li> <li>• Combate à Corrupção</li> <li>• Políticas Públicas</li> <li>• Concorrência Desleal</li> <li>• Conformidade</li> <li>• Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade</li> <li>• Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde e Segurança do Cliente</li> <li>• Rotulagem de Produtos e Serviços</li> <li>• Comunicações de Marketing</li> <li>• Privacidade do Cliente</li> <li>• Conformidade</li> </ul>	

Fonte: GRI (2013).

Além disso, especificamente para o setor financeiro, existem sugestões de indicadores exclusivos. Na última versão da GRI G4, esses foram integrados aos demais pontos e a empresa é que deve apontar quais são os mais relevantes.

Os pontos indicados relevantes pela GRI para uma instituição financeira são: em econômico a performance econômica; em ambiental as emissões, efluentes e resíduos; em social a saúde ocupacional e segurança, investimentos, comunidade local, rotulagem de produtos e serviços, portfólio de produtos, auditoria e posse ativa. (GRI, 2013).

No quadro 8 é possível ver de forma mais clara quais são os pontos para instituições financeiras destacados no GRI. Respeitando a relevância do tema para diferentes tipos de instituição financeira os indicadores são escolhidos para que sejam respondidos ou não.

**Quadro 8 - Questões da GRI ligadas às instituições financeiras.**

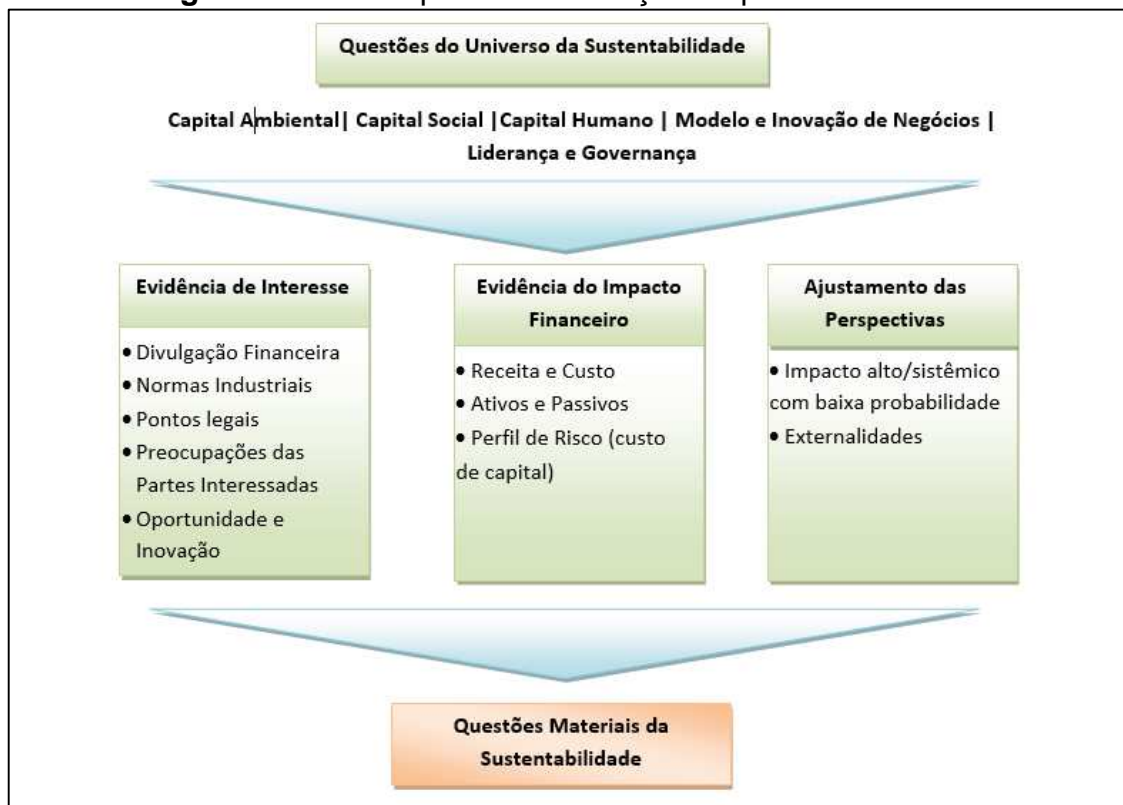
		<b>Indicador</b>
Portfólio de produto	FS1	Políticas com componentes ambientais e sociais específicos aplicadas às linhas de negócio.
	FS2	Procedimentos para avaliação e triagem de riscos ambientais e sociais nas linhas de negócios.
	FS3	Processos para a execução do monitoramento da implantação de exigências ambientais e sociais incluídos em acordos ou transações com os clientes.
	FS4	Processo(s) para melhorar as competências dos funcionários para implementar políticas e procedimentos socioambientais aplicados às linhas de negócio.
	FS5	Interações com clientes/investidos/parceiros comerciais a respeito de riscos e oportunidades socioambientais.
	FS6	Porcentagem da carteira de linhas de negócios por região, tamanho (micro/pequena/grande) e por setor.
	FS7	Valor monetário dos produtos e serviços criados para proporcionar um benefício social específico para cada linha de negócios, divididos por finalidade.
	FS8	Valor monetário dos produtos e serviços criados para proporcionar um benefício ambiental específico para cada linha de negócios, divididos por finalidade.
Auditoria	FS9	Cobertura e frequência das auditorias para avaliar a implementação de políticas e procedimentos de avaliação de riscos socioambientais.
Participação ativa dos donos	FS10	Percentual e número de empresas dentro do portfólio que a empresa tenha interagido para tratar de temas socioambientais.
	FS11	Porcentagem de ativos que passam pela avaliação socioambiental.
	FS12	Política de voto(s) aplicado às questões ambientais ou sociais para ações sobre as quais a organização relatada detém o direito de voto ou aconselha sobre a votação.
Comunidade	FS13	Pontos de acesso em áreas de baixa densidade populacional ou economicamente desfavorecidas por tipo.
	FS14	Iniciativas para melhorar o acesso aos serviços financeiros para pessoas desfavorecidas.
Rotulagem de produto e serviço	FS15	Políticas para o projeto justo de venda de produtos e serviços financeiros.
	FS16	Iniciativas para melhorar a educação financeira por tipo de beneficiário.

Fonte: *Global Reporting Initiative (2013)*.

### 2.5.1.2 SASB (*The Sustainability Accounting Standards Board*)

A SASB (*The Sustainability Accounting Standards Board*) é uma organização independente sem fins lucrativos baseada nos EUA. A missão da SASB é desenvolver e disseminar as normas de contabilidade de sustentabilidade que ajudam as empresas listadas em bolsa a divulgarem informações relevantes, materiais e úteis para a tomada decisão dos investidores. Essa missão é realizada através de um processo que inclui a investigação baseada em provas e a ampla participação das partes interessadas. Eles desenvolveram mapas de materialidade para 88 indústrias em 10 setores. Cada mapa prioriza 43 questões de ESG, classificando sua materialidade para uma determinada indústria em uma escala de 0,5 a 5, sendo 5 o mais material. Quanto maior a pontuação para um problema, maior é o seu provável impacto sobre desempenho financeiro de uma empresa. (SASB, 2015).

**Figura 7** - Método para determinação de pontos materiais.



Fonte: Adaptado de SASB (2015).

Assim, a SASB já indica, dentre os temas de sustentabilidade, quais são os materiais para atendimento às necessidades dos acionistas. Portanto, as categorias da SASB para instituições financeiras estão identificadas ainda conforme o tipo de

instituição financeira: comercial, de investimentos, de ativos, de consumidor, de hipoteca, de câmbio ou de seguros. Não há categoria para cooperativas de crédito, pois a diretriz tem maior ênfase para empresas listadas em bolsa.

Para as cooperativas de crédito, a categoria comercial seria a mais aderente, cujos itens destacados são: capital social, modelo de negócios e inovação, bem como liderança e governança.

As diferenças mais importantes entre a ferramenta GRI e a SASB são o público do relato, pois a SASB foca em investidores e a GRI em todos os públicos de interesse e a definição de materialidade para cada uma delas. Para a SASB (2014) a informação é material se há uma probabilidade substancial de que a divulgação do fato omitido tenha sido vista pelo investidor como razoável e como tendo alterado significativamente o 'mix total' da informação disponibilizada. Já para a GRI (2013), materialidade são pontos que podem razoavelmente ser considerados importantes para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização, ou influenciar as decisões dos *stakeholders*.

Outra característica dessas ferramentas é que são voltadas para grandes corporações e empresas tradicionais que dificilmente tem como um de seus principais objetivos estratégicos a sustentabilidade, por isso, para compor o *framework* foram escolhidas também instituições que tem um modelo de negócios sustentável. Considerando que as cooperativas estão entre os dois modelos: as empresas que tem um modelo de negócios sustentáveis e as empresas tradicionais que se adequam a padrões de sustentabilidade.

### **2.5.2 Ferramentas de avaliação para empresas de modelo de negócio sustentável**

Optou-se também por utilizar ferramentas de relato e de avaliação que considerassem o seu modelo de negócios sustentável. Uma delas é a ferramenta de avaliação para Empresas B a GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*) e a outra é a ferramenta da GABV (*Global Alliance for Banking on Values*) destinada a identificar o grau de aderência de instituições financeiras a um modelo baseado em valores.

### 2.5.2.1 Ferramenta de avaliação Empresas B (GIIRS)

As Empresas B visam resolver problemas sociais e ambientais a partir dos produtos e serviços que vendem, além das suas práticas laborais e socioambientais com as comunidades, com os fornecedores e com os públicos de interesse. Para demonstrar isso, essas empresas passam por um processo de certificação que examina todos os aspectos da empresa e devem atender aos padrões de desempenho mínimos, além de assumir forte compromisso com a transparência ao relatar publicamente o seu impacto socioambiental. Além disso, elas fazem as mudanças legais para proteger a missão ou a finalidade comercial e, portanto, combinar o interesse público com o privado. Atualmente, o movimento global conta com mais de 875 empresas em 29 países. (SISTEMA B, 2015).

A ferramenta de avaliação para empresas B é baseada em um método chamado GIIRS (*Global Impact Investing System* – Sistema global de investimento de impacto). Essa ferramenta tem em sua base de dados mais de 1.000 empresas segundo a IRIS (2015) e tem grande convergência de pontos com outra ferramenta, a IRIS (*Impact Reporting & Investment Standards*). Esta última, é uma ferramenta desenhada para investidores avaliarem o impacto social e ambiental dos seus investimentos. (SISTEMA B, 2015).

Assim, a GIIRS é uma ferramenta de autoavaliação *online* que mede o desempenho social e ambiental de empresas, os resultados são importantes tanto para elas melhorarem seu desempenho e obterem a certificação, quanto para fundos de investimento que demandam o selo. Os investimentos de impacto são investimentos feitos em empresas, organizações ou fundos com a intenção de gerar impacto social e/ou ambiental mensurável, além do retorno financeiro. (ARTEMISIA, 2015). Essa ferramenta não tem uma abordagem específica quanto à instituições financeiras. Por outro lado, têm questões ligadas ao cooperativismo como, por exemplo, se os colaboradores são os proprietários da organização, pois ela entende como uma forma de gestão mais sustentável.

As categorias da ferramenta de avaliação de impacto da GIIRS (2015) e as perguntas, sem as opções de resposta, são as seguintes:

**Quadro 9 - Categorias de questões de avaliação de impacto.**

Governança	Responsabilidade corporativa	Missão e Engajamento	Revisa as oportunidades para a empresa adotar uma missão social ou ambiental e engajar os empregados, membros da diretoria e a comunidade para que essa missão seja atingida.
		Governança	Explora as maneiras pelas quais a empresa pode impulsar o sucesso a longo prazo mediante a criação de um conselho de governança e dando aos grupos de interesses tradicionalmente subrepresentados um assento na diretoria/conselho.
		Ética	Revisa as oportunidades de proteção da empresa contra desvios financeiros, mediante esforços proativos que englobam a criação de um canal de queixas e o gerenciamento dos conflitos de interesse.
	Transparência	Revisa as oportunidades que a empresa tem para melhorar o relacionamento com os empregados, proporcionando maior acesso às informações financeiras, e para melhorar as relações com os clientes dando mais oportunidades de <i>feedback</i> .	
	Métricas de Governança	Pede que a empresa proporcione informações financeiras importantes, que serão consultadas posteriormente na avaliação.	
Funcionários	Métricas sobre funcionários	Métricas sobre funcionários	Dá a oportunidade de articular quais qualificações são necessárias para ser considerado um trabalhador da empresa, antes de responder as perguntas correlacionadas.
	Remuneração, benefícios e treinamento	Remuneração e Salários	Revisa as oportunidades de atrair mais talentos e melhorar a produtividade dos empregados oferecendo incentivos financeiros mais abrangentes.
		Remuneração e Salários (Por hora):	Revisa as oportunidades de atrair mais talentos e melhorar a produtividade dos empregados oferecendo incentivos financeiros mais abrangentes.
		Benefícios aos funcionários	Revisa as oportunidades para a empresa atrair mais talentos oferecendo benefícios mais abrangentes aos trabalhadores.
		Treinamento e Educação	Revisa as oportunidades que a empresa tem para ajudar a desenvolver e promover empregados talentosos, preenchendo as vagas com candidatos internos.
Meio Ambiente do trabalho	Propriedade do trabalhador	Revisa as oportunidades de a empresa de engajar os trabalhadores oferecendo participação acionária na empresa.	
	Comunicação e gestão com os trabalhadores	Direitos Humanos e Políticas trabalhistas	Revisa as oportunidades de melhorar o desempenho dos empregados oferecendo mais orientação através de <i>feedback</i> pessoal e um manual do empregado impresso.
		Direitos Humanos e Políticas trabalhistas	As perguntas abordam as políticas, práticas e certificações da empresa relativas aos direitos humanos.
		Saúde e Segurança do Trabalho	Revisa as oportunidades de proteção dos trabalhadores contra acidentes e lesões.

Comunidade	Geração de emprego	Supervisiona o crescimento da empresa e as oportunidades de emprego disponibilizadas para as populações subempregadas e de baixa renda.	
	Diversidade e	É uma oportunidade para destacar a diversidade em diversas áreas de a organização, como na força de trabalho, Diretoria e Fornecedores.	
	Engajamento cívico e doações	Esta parte da avaliação revisa as oportunidades de encorajar o trabalho voluntário dos empregados e a doação de dinheiro ou produtos que possam acelerar os esforços de empresas locais não lucrativas.	
	Envolvimento local	Explora como a empresa pode engajar ainda mais a comunidade, através da participação nas ações e dos fornecedores locais.	
	Fornecedores e distribuidores	Aborda as ações para manter os padrões dos principais fornecedores e dos produtos da a empresa.	
Ambiente	Escritório, terras e instalações	Oportunidade para apresentar as medidas/meios adotados pela empresa para preservar o meio ambiente através da gestão da propriedade.	
	Entradas e insumos:	Oportunidade para destacar a conservação de energia, água e materiais nas operações de a empresa.	
	Produção	Oportunidade para apresentar informações sobre as reduções de emissão de gases de efeito estufa e de resíduos nas instalações da empresa.	
Modelos impacto nos negócios	Introdução a Modelos de Impacto	Negócios sociais	Opções de modelo de negócios social ou ambientalmente focados que sejam mais relevantes para os objetivos do negócio principal.
	Modelos de negócio voltados aos Trabalhadores	Propriedade do Trabalhador:	Perguntas e métricas chave quanto ao conteúdo e cobertura do programa de participação acionária dos trabalhadores.
	Modelos de negócio voltados aos Consumidor – Introdução a Produtos e Serviços	Comunidade - Introdução a Produtos e Serviços:	Pergunta seletiva para escolha do produto ou serviço mais relevante para os objetivos de seu negócio.
	Modelos de Negócio voltados ao Consumidor - Produtos e Serviços	Serviços Básicos:	Perguntas a respeito dos atributos chave, vendas, receitas e características dos clientes, vinculadas com aos seus produto ou serviço comunitário.
	Modelos de negócio voltados a Comunidade – Práticas	Desenvolvimento dos funcionários:	Perguntas abordam as práticas comunitárias, tais como treinamento, relativas às populações em condição crônica de subemprego.



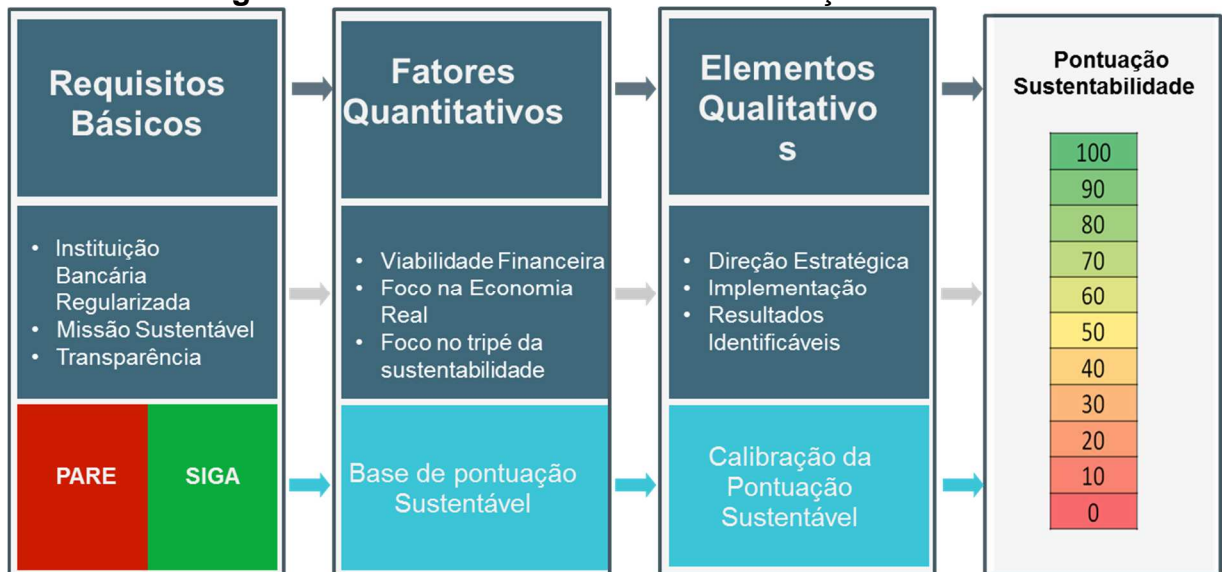
Modelos de negócio voltados ao Meio-Ambiente - Introdução a Produtos & Serviços	Meio Ambiente – Introdução a Produtos e Serviços:	Introdução a Produtos e Serviços: Esta é uma pergunta seletiva sobre o produto ou serviço ambiental mais relevante para os objetivos de seu negócio.
Modelos de negócio voltados ao Meio-Ambiente – Produtos & Serviços		Questiona se energias renováveis, educação, redução de substâncias tóxicas, de resíduos etc fazem parte do objetivo de negócios.

Fonte: Adaptado de *Impact Assessment GIIRS* (2015).

### 2.5.2.2 Ferramenta de avaliação GABV

Por fim, A *Global Alliance for Banking on Values* (GABV), já descrita no capítulo 2.3.2, também tem uma ferramenta de autodiagnóstico para avaliar suas práticas como “instituição financeira de valores”, seja para fazer parte da organização, seja para ser um investidor em bancos baseados em valores. A ferramenta é baseada nos seus princípios: economia real, transparência, resiliência de longo prazo, foco no cliente e portfólio baseado no tripé da sustentabilidade e cultura forte. Além da aderência aos princípios, foi desenvolvido um questionário e uma ferramenta de nível de integração das instituições financeiras a esses princípios. A ferramenta é composta por indicadores básicos, qualitativos e quantitativos. A soma dessas respostas irá gerar uma nota, como é possível ver na figura 8.

**Figura 8** - Resumo da ferramenta de avaliação da GABV.



Fonte: Adaptado de GABV (2015).

Segundo a GABV (2015), conforme for a nota do desempenho nesses indicadores, a instituição financeira será classificada como:

- **emergente:** as instituições financeiras cuja gestão está convencida do poder da sustentabilidade como modelo de negócios, tem a intenção sincera e já ações iniciais para direcionar a sua instituição no sentido da adoção de produtos e serviços bancários com foco em sustentabilidade;
- **engajada:** as instituições financeiras cuja liderança já abraçou o modelo de banco com foco em sustentabilidade e fizeram esforços concentrados para dirigir a organização nesse sentido, embora os seus produtos e práticas internas ainda não tenham atingimento pleno;
- **estabelecida:** As instituições financeiras que já demonstram, através de seus modelos de negócios, práticas internas e resultados, um compromisso autêntico e profundo na incorporação da sustentabilidade em seu modelo de negócios para atender às necessidades de suas comunidades.

Assim, as categorias e perguntas da ferramenta de avaliação podem ser resumidas na forma do Quadro 10.

**Quadro 10 – Ferramenta da Aliança Global para bancos de valores (GABV)**

<b>FERRAMENTA DA ALIANÇA GLOBAL PARA BANCOS DE VALORES (GABV)</b>		
<b>REQUISITOS BÁSICOS</b>	Instituição bancária regulamentada	Ser registrado por um órgão de fiscalização de regulamentação relevante Trabalhar com intermediação financeira - recebe depósitos, faz empréstimos e presta serviços de pagamento em dinheiro
	Missão ligada à Sustentabilidade	Missão além da entrega de valor econômico para o acionista evidenciada por breve resumo dos postos-chave da estratégia e visão
	Transparência	Relatórios financeiros auditados Relatório de impacto ou relatórios de responsabilidade social (ou integração com relatórios financeiros)
<b>QUANTITATIVO</b>	Viabilidade Financeira	1. Retorno / Ativos (ROA) 2. Capital próprio / Ativos Totais (EA) 3. Taxa de Qualidade de Ativos (AQR) 4. Financiamento por clientes/ ativos totais (CFA)
	Foco na Economia Real Foco no tripé da sustentabilidade no portfólio	5. Ativos baseados em economia real/ ativos totais (REA) 6. Receitas de economia real/Receita Total (RER) 7. Ativos relacionados ao tripé da sustentabilidade/ Ativos Totais (TBLA)
<b>QUALITATIVO</b>	Liderança	Participação da liderança para defender o posicionamento de bancos baseados em valores Seleção de critérios e processos, incluindo a diversidade em papéis de liderança
	Estrutura organizacional	Forma e os direitos de propriedade que mantenham os princípios de instituição sustentável à longo prazo Estrutura organizacional Aderência das entidades afiliadas
	Produtos & Serviços	Descrição dos principais produtos e serviços Outros Produtos ou Serviços que dão suporte à missão Processos de desenvolvimento de Produtos e Serviços (educação financeira, projetos com a comunidade, etc).
	Sistemas de Gestão	Avaliação e gestão de risco que considere os princípios Alocação e gestão de recursos: (Capital, Risco, orçamentos de despesas etc.) Liquidez e Gestão de Ativos / Passivos
	Ferramentas Recursos Humanos	Recrutamento e processos de socialização organizacional Gestão de desempenho pelos colegas também Políticas e práticas de remuneração As atividades de treinamento e motivação
	Relatório de Desempenho	Relatórios disponíveis publicamente Acompanhamento e relatórios de desempenho interno

Fonte: GABV (2015).

As ferramentas apresentadas GRI, SASB, GIIRS e GABV apresentam pontos fortes pela sua maturidade, disseminação, característica mundial e por serem criadas com diferentes *stakeholders*. A mais recente e considerada de nicho é a GABV, mas apresenta importantes indicativos do que seria uma instituição financeira sustentável

pelo viés do propósito das iniciativas utilizadas com aquele crédito que é concedido, isto é, por financiar a economia real e por ter como principal atividade o financiamento de atividades ligadas ao tripé da sustentabilidade. Diferente das demais, ela não enfoca tantos aspectos sociais, talvez por seu desenvolvimento em países desenvolvidos.

Por outro lado, nota-se que apenas a ferramenta de empresas B pontua ou questiona sobre se a empresa é uma cooperativa ou não, indicando que se valoriza esse tipo de forma jurídica que pressupõe uma distribuição de poder. Por outro lado, não apenas essa característica do cooperativismo deve ser abordada.

## 2.6 QUADRO SÍNTESE DO REFERENCIAL

Para melhor visualização dos conceitos discutidos e que serão usados para condução deste trabalho foi elaborado o quadro síntese abaixo com os eixos e sub-eixos temáticos, o resumo dos conceitos e os autores mais usados.

**Quadro 11 - Síntese do referencial teórico.**

<b>Eixos temáticos</b>	<b>Sub- eixos temáticos</b>	<b>Conceitos desenvolvidos</b>	<b>Autores</b>
<b>Cooperativismo e Cooperativismo de crédito</b>	<b>Definição, valores e princípios do cooperativismo</b>	Os sete princípios do cooperativismo são universais e existem até hoje. Juntamente com os seus valores estão muito relacionados à sustentabilidade.	Franke (1973); ACI (2015); Meinen e Port (2014); Schneider (1999); Organização Internacional do Trabalho - OIT (2001); Pinho (2004); Bulgarelli (1965); Lima et al. (2013); World Council of Credit Unions – Woccu (2015); Goddart et al. (2002); Croteau (1968), Pagnussat (2004); Schardong (2002), Giarola (2009); Franz (2006), Banco Central do Brasil (2007); Schneider (2010); (França Filho, 2007); Yunus (1998), Búrigo (2006); Jones (2005); Amess e Howcroft (2001); Dale et al. (2013)
	<b>Histórico cooperativismo e cooperativismo de crédito</b>	O cooperativismo surge como uma resposta a um momento de crise social tanto na Inglaterra quanto no Brasil.	
	<b>Cooperativismo de crédito e diferenças em relação a outras instituições</b>	O cooperativismo de crédito tem diferenças importantes em relação aos bancos graças ao seu papel social que tem impactos positivos na sociedade.	
	<b>Críticas ao movimento cooperativista</b>	Há um desafio no movimento que para ser competitivo precisa aumentar sua escala, mas isso pode custar os seus valores e missão.	
<b>Conceito de Sustentabilidade</b>		O termo sustentabilidade muitas definições e pode gerar confusão. O significado passou por uma evolução e hoje há um consenso que ele deva contemplar aspectos sociais, ambientais, econômicos e os temas relevantes para os <i>stakeholders</i> para garantir perenidade para as empresas. Deve ser estratégico e cada vez mais ligado à atividade fim da empresa.	Montiel (2008); Carroll e Shabana (2010); Carroll (2015); Lindgreen (2009); Whitehouse (2006); Aguinis e Glavas (2012); Lindgreen (2009); Friedman (1970); Waddock (2004); Lee et al. (2011); Porter e Kramer, (2006, 2011), Maon et al. (2010) Calabrese (2013); European Comission (2001), Carroll (1999), Carroll (1979), WCED (1987); Elkington (1997) ; Garriga e Mele (2004); Barnard (1997);

<b>Sustentabilidade e instituições financeiras</b>	<b>Histórico e adoção da sustentabilidade pelas instituições financeiras tradicionais</b>	Desde os anos 90 as instituições financeiras vêm aderindo a iniciativas autorregulatórias de sustentabilidade devido a pressões da sociedade. UNEP FI, Declaração de Collevéchio, Pacto Global, PRI, SRI, Princípios do Equador, Protocolo Verde, entre outras. A maior parte delas foca em avaliação de riscos socioambientais, investimentos, inclusão financeira, ética e transparência.	Oh et al. (2013); Jeucken (2010); Gelder (2006); Ingham (2013); Olit e Cuesta (2014); Weber, Diaz e Schwegler (2014); Kaeufer (2010); Robin (2009); Febraban (2011); Scholtens (2009), De la Cuesta (2006); Schmid-Schönbein et al. (2002); Scholtens e Zhou (2008); Weber, Fenchel e Scholz (2008), Cerin e Scholtens (2011), Graafland e Van de Ven (2011); González e Jiménez (2008); Weber (2005); San-Jose et al. (2011); Pedrini et al. (2015); GABV (2015); Kring (2015), Tischer e Remer (2015)
	<b>Estágios da integração da sustentabilidade nas instituições financeiras</b>	Alguns autores mostram que as instituições financeiras incluem o tema sustentabilidade de forma interna ou externa, ou até, gradualmente, ao cuidar para práticas de eco eficiência nos seus processos e agências, depois com projetos isolados, após em alguns produtos financeiros e só então passa a ser sistêmico, inovador e a ser o próprio negócio.	
	<b>Os bancos sociais baseados em valores</b>	Bancos sociais baseados em valores são um novo movimento de instituições financeiras que prestam serviços bancários e financeiros que, conseqüentemente perseguem como o seu principal objetivo, uma contribuição positiva para o potencial de desenvolvimento de todos os seres humanos, hoje e no futuro. Neste trabalho são o <i>benchmark</i> para as cooperativas de crédito.	
<b>Cooperativismo de crédito e sustentabilidade</b>		As cooperativas naturalmente incorporam elementos da sustentabilidade devido a sua relação próxima com as comunidades, dos associados e da sociedade. Elas devem assumir um compromisso mais ativo com a sustentabilidade, fornecendo crédito para projetos relacionados a questões sociais e ambientais e promovendo o desenvolvimento sustentável das comunidades.	Cepinskis et al. (2013); Belhouari et al. (2005) (Girard e Sobczak (2011); Cotón e Castro (2011); Santos (2012); Giagnocavo et al. (2012); Server e Capó (2011); Dale et al. (2013)
<b>Ferramentas de gestão e relato para sustentabilidade em instituições financeiras</b>	<b>GRI</b>	Ferramenta mais utilizada a nível mundial de reporte com foco na transparência para os diferentes <i>stakeholders</i> da empresa relatada.	Oh et al. (2013); Lindgreen et al. (2009); Scholtens (2009);
	<b>SASB</b>	Ferramenta que aponta os principais temas materiais por segmento para reporte aos acionistas.	(OLIT; CUESTA, 2014); Calabrese et al. (2013);
	<b>GIIRS (Empresas B)</b>	Ferramenta para avaliação de impacto social e ambiental para investidores ou certificação como empresa B.	Carroll (2015); Scholtens (2008);
	<b>GABV</b>	Ferramenta para autoavaliação como instituição financeira baseada em valores.	Weber (2005); Eccles e Serafeim (2013)GRI (2013); GRI (2013) SASB (2015) Empresas B(2015); IRIS(2015) GABV(2015)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo são evidenciadas as escolhas metodológicas realizadas para a condução adequada dos procedimentos de pesquisa inerentes a este estudo qualitativo e quantitativo. Malhotra (2012) descreve esta fase como um detalhamento do passo a passo a ser seguido com os procedimentos a serem utilizados na busca das informações para responder à questão problema.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para responder a pergunta “qual é o desempenho em sustentabilidade das cooperativas de um sistema cooperativo de crédito? ”, as escolhas relacionadas ao método foram as seguintes:

**Quadro 12 - Escolhas metodológicas**

<b>Paradigma de pesquisa</b>	Pós-positivista
<b>Natureza da pesquisa</b>	Aplicada
<b>Abordagem</b>	Qualitativa e quantitativa
<b>Nível ou objetivo de pesquisa</b>	Exploratória e explicativa
<b>Técnica de coleta de dados</b>	Bibliográfica Documental Entrevistas semiestruturadas <i>Survey</i>
<b>Técnica de análise dos dados</b>	Análise documental Análise de conteúdo Técnicas estatísticas

Fonte: Elaborado pela autora.

O paradigma é a postura filosófica sobre o paradigma de pesquisa adotado. (ROESCH, 2007). Segundo Guba e Lincoln (1994) eles dizem respeito a um conjunto de crenças básicas que lidam com princípios de base. Representam a visão de mundo do pesquisador. Nesta pesquisa, adota-se o paradigma pós-positivista, pois ontologicamente a realidade é parte apreensível, epistemologicamente os achados são provavelmente verdade e os métodos usados serão experimentais, mas há a possibilidade de falseabilidade de hipóteses a partir de dados novos e métodos qualitativos são incluídos.

Esta pesquisa classifica-se ainda quanto à natureza de forma aplicada, pois é caracterizada pelo interesse prático. Segundo Gil (2008), esta finalidade de pesquisa tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e

consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está mais voltada para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

O nível de pesquisa exploratória é usado quando não se tem informação sobre determinado tema e deseja conhecê-lo. A pesquisa exploratória pode ser utilizada para a finalidade de formular problemas, identificar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relações-chave para exame posterior, entre outros. (HAIR et al., 2003). Para Gil (2008), elas são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas sobre ele e operacionalizáveis. As etapas de levantamento da literatura acerca de sustentabilidade para cooperativas de crédito e as entrevistas nas cooperativas com ações mais avançadas de sustentabilidade tem caráter exploratório, pois conforme Gil (2008), quando o tema escolhido é bastante genérico, torna-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos.

Quanto à abordagem ela usará tanto qualitativa quanto quantitativa. Optou-se por usar ambas, segundo Yin (2010), a combinação de dados quantitativos e qualitativos é uma forte estratégia analítica. No quadro 13, é possível identificar a relação do objetivo geral e dos específicos com o referencial proposto e as técnicas utilizadas:



**Quadro 13** - Objetivos da pesquisa, referencial e técnicas de coleta de dados.

Objetivo geral	Objetivos Específicos	Referencial teórico	Técnica de coleta de dados
Analisar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas de um sistema cooperativo de crédito por meio de um <i>framework</i> que considere atributos específicos de cooperativas de crédito.	a) Analisar o papel e a relação da sustentabilidade em bancos sociais baseados em valores e cooperativas de crédito.	-Cooperativismo e Cooperativismo de crédito - Conceito de sustentabilidade - Sustentabilidade em instituições financeiras - Cooperativismo de crédito e sustentabilidade - Ferramentas de gestão e relato para sustentabilidade em instituições financeiras	Pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas em profundidade.
	b) Propor um <i>framework</i> baseado em diretrizes de desempenho e <i>benchmarks</i> internos para analisar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas do sistema de crédito cooperativo.	- Cooperativismo de crédito e sustentabilidade - Ferramentas de gestão e relato para sustentabilidade em instituições financeiras	Pesquisa documental e entrevistas em profundidade.
	c) Elaborar e aplicar um instrumento à luz do <i>framework</i> para avaliar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas do sistema de crédito cooperativo.	--Ferramentas de gestão para sustentabilidade em instituições financeiras  -RSC em cooperativas de crédito	Entrevistas em profundidade, validação especialistas e <i>survey</i> (levantamento)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Um sistema de crédito cooperativo é composto, além das cooperativas singulares, por diferentes tipos de empresa para dar suporte às cooperativas que efetivamente transacionam com os associados nas comunidades. Esse sistema cooperativo de crédito foi escolhido em particular por ser onde a pesquisadora é responsável pelo desenvolvimento do tema sustentabilidade. Assim, foi possível ter maior acesso às informações documentais, aos entrevistados e à população do levantamento.

Porém, o foco do estudo foram as 95 cooperativas singulares de primeiro grau. As cooperativas de segundo grau (Centrais) e as entidades de terceiro grau (banco, corretora de seguros, empresa de cartões, confederação e fundação) não fizeram parte do estudo diretamente no levantamento e nas entrevistas, pois juridicamente nem todas são cooperativas e não atendem diretamente os associados nas suas necessidades financeiras.

Em termos de relevância, esse é o segundo maior sistema cooperativo do Brasil e tem representatividade internacional pelo seu volume total de associados (3,2 milhões) e ativos (52,5 bilhões de reais). (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2015).

### 3.3 ETAPAS DO MÉTODO DE TRABALHO

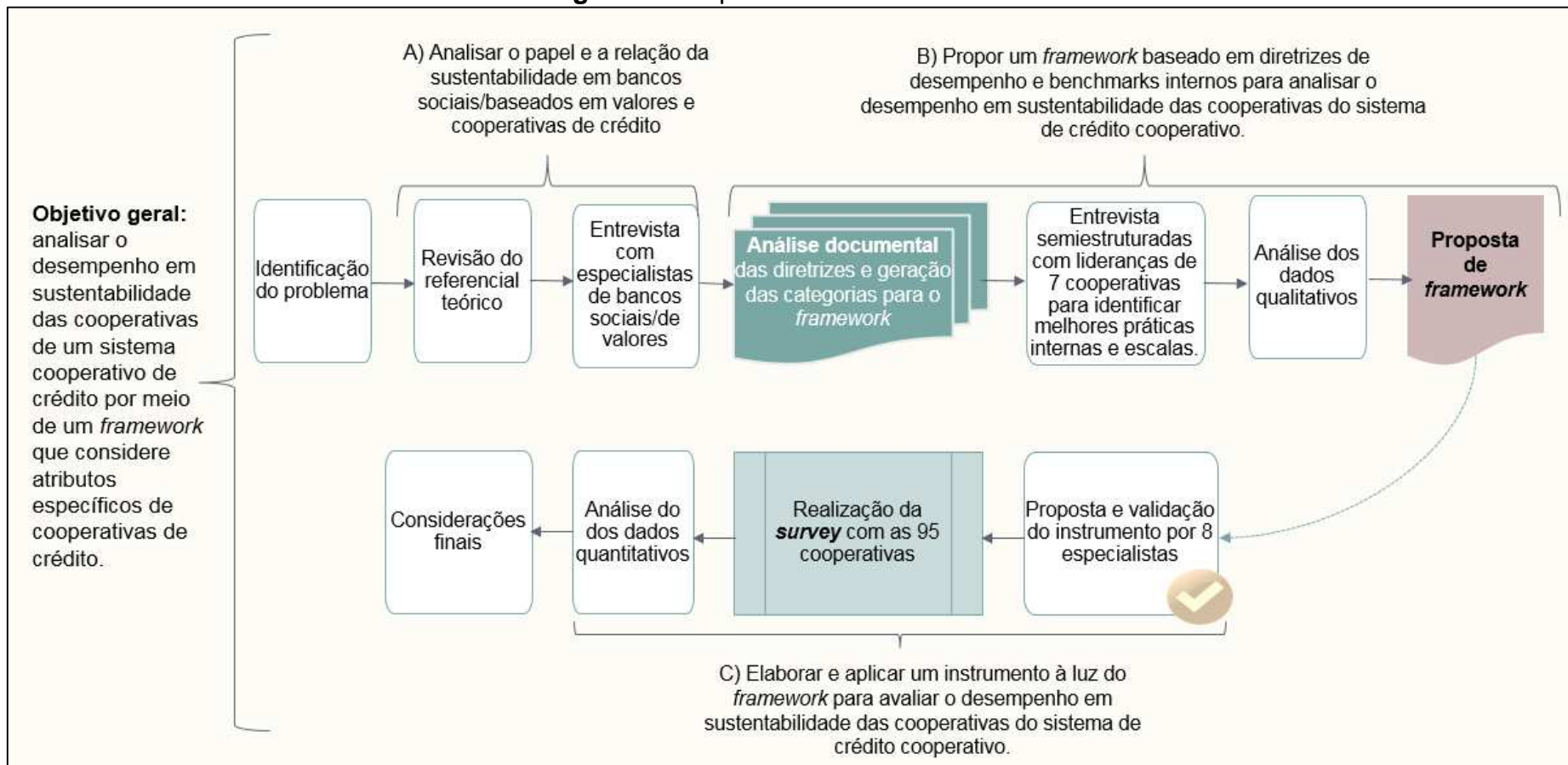
Conforme mostra a Figura 9, esta pesquisa teve diferentes etapas para responder a questão problema e alcançar o objetivo geral.

Após a identificação do problema foi realizada a revisão do referencial teórico. Na sequência foram feitas entrevistas com especialistas em bancos sociais baseados em valores. Também foram estudadas, definidas e comparadas as ferramentas e diretrizes de avaliação de desempenho de gestão da sustentabilidade.

Posteriormente, as especificidades de gestão da sustentabilidade das cooperativas do Sistema foram exploradas através de entrevistas com gestores de cooperativas. Esse conteúdo auxiliou no refinamento do *framework* e na elaboração do instrumento da pesquisa quantitativa. Em seguida, o instrumento foi validado com especialistas e foram realizados ajustes. Após, o instrumento foi aplicado nas 95 cooperativas e seus resultados foram analisados. Por fim, foram elaboradas as considerações finais.

A seguir, serão descritas as etapas do método de trabalho em maior detalhe.

**Figura 9 - Etapas do método de trabalho.**



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.1 Primeira etapa: identificação do problema e revisão da literatura

A etapa inicial consistiu na definição do problema a ser investigado. É importante dizer que sustentabilidade é um tema que já faz parte do histórico profissional da pesquisadora, mas cooperativismo era um assunto novo antes desta pesquisa pelo pouco tempo de atuação no Sistema estudado. Para esta etapa, foram revisados livros, artigos e levantado o histórico interno sobre o tema na organização. Definido o problema com base em *gaps* na literatura e nos anseios da organização foi feito um levantamento de referências nas bases de pesquisa nacionais e internacionais, *internet* e bibliotecas.

Foi então elaborado o referencial teórico através de uma revisão bibliográfica relativa ao histórico e os conceitos de cooperativismo, sustentabilidade, sustentabilidade no contexto de instituições financeiras, estágios da integração da sustentabilidade nas instituições financeiras, bancos sociais baseados em valores, além de uma revisão das ferramentas atuais para avaliação e reporte de sustentabilidade em instituições financeiras.

Desse modo foi possível mapear os conceitos importantes, suas conexões e proceder com a escolha dos embasamentos teóricos necessários para a elaboração do *framework* e do questionário para mensuração e gerenciamento do desempenho em sustentabilidade das cooperativas.

Após essa etapa, foi elaborada uma proposta de pesquisa e apresentada para a banca de qualificação em maio de 2015.

### 3.3.2 Segunda etapa: entrevista com especialistas de bancos sociais baseados em valores

Em junho de 2015 ocorreu a participação no curso “*Institute for Social Banking Summer School 2015: We cooperate!*” e foram realizadas entrevistas com três especialistas na área de bancos sociais/baseados em valores. Nessas entrevistas foram identificadas novas referências, contato com os idealizadores da ferramenta para análise de sustentabilidade da GABV em instituições financeiras e, principalmente, mudou o paradigma de *benchmark* em sustentabilidade que passou a incorporar os bancos sociais/baseados em valores.

**Quadro 14** - Perfil especialistas bancos sociais baseados em valores.

<b>Especialista 1</b>	<b>Especialista 2</b>	<b>Especialista 3</b>
<p>Associado do <i>Institute for Social Banking</i>, colaborador por 25 anos do Banco Social Cooperativo (GLS Bank - Gemeinschaftsbank). Primeiro banco ético da Alemanha que data de 1974. Tem foco em iniciativas culturais, sociais e ecológicas iniciadas por pessoas e não interesses apenas capital e maximização do lucro. Ativos de 1,97 bilhão de euros. 32.400 associados.</p>	<p>Fundador da cooperativa La Nef. La Nef é uma cooperativa de finanças solidárias, cuja sede está localizada em Vaulx-en-Velin (Rhône-Alpes). Ela só financia projetos ambientais e da economia social. Aprovado desde 1988 para captar poupanças e fornecer crédito, está sendo transformada em banco de serviço completo. 37.000 associados. Ativos 447 milhões de euros.</p>	<p>Colaborador da <i>Global Alliance for Banking on Values</i>, responsável pelo Desenvolvimento do Scorecard e assessor do Director Executivo. 25 anos no ABN AMRO nos EUA e Holanda. Há 7 anos no Secretariado da GABV que tem 28 bancos e 100 bilhões de dólares em ativos.</p>

Fonte: Site do GLS (2016), La Nef (2016) e GABV (2016)

Uma análise prévia das ferramentas estava em andamento e para a condução das entrevistas que foram usados os constructos Modelo de negócios, Questões sociais, Questões ambientais e Questões de governança, principalmente, para entender qual a relação desses constructos com os bancos sociais baseados em valores e qual a relação de cooperativas de crédito. Das entrevistas foram criadas categorias emergentes que se repetiram nas falas. O roteiro das entrevistas pode ser consultado no Apêndice A.

Roesch (2007) afirma que esta etapa qualitativa aborda o que é comum, mas permanece aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, sem se preocupar com uma aplicação matemática ou estatística, pois não se sabe o que será encontrado. Os autores Hair et al. (2003) e Malhotra (2012) citam que a pesquisa qualitativa é definida para o alcance de uma compreensão das razões e motivações subjacentes.

### **3.3.3 Terceira etapa: análise documental das ferramentas de relato e avaliação de sustentabilidade**

Através da técnica de análise documental, as ferramentas de avaliação de sustentabilidade foram estudadas nas suas diferentes categorias: social, ambiental, econômica, governança e questões relativas ao *core business* das instituições financeiras tradicionais, dos bancos sociais/baseados em valores e das cooperativas.

Considerando que as cooperativas não têm uma ferramenta específica, a literatura foi analisada para evidenciar os aspectos que as ferramentas não contemplam.

As ferramentas escolhidas para análise e embasamento do *framework* foram: as diretrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI), a materialidade do SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), para instituições financeiras comerciais, a diretriz do *Global Alliance for Banking on Values* (GABV) e a ferramenta de avaliação de Empresas B (GIIRS). Conforme apontado no referencial teórico, essas ferramentas foram as que melhor se aplicavam para o contexto de uma cooperativa de crédito pelo tipo de questões, disponibilidade de consulta da ferramenta e objetivo fim desta. Cada uma das ferramentas foi descrita no referencial teórico.

As diretrizes foram inseridas em ferramenta Excel, traduzidas ao português e comparadas ponto a ponto suas semelhanças e diferenças. O processo de comparação foi feito, inicialmente, analisando por categoria de ferramentas as semelhanças nos questionamentos. Posteriormente, algumas questões foram reagrupadas. Por exemplo, questionamento sobre compras em uma ferramenta que fica dentro da categoria ética e dentro de outras dentro da categoria social. Nesses casos, foram escolhidas as que apareciam um maior número de vezes.

Essas foram complementadas com o referencial teórico sobre cooperativismo, e as entrevistas com os líderes das cooperativas que se destacam no sistema cooperativo de crédito em estudo.

### **3.3.4 Quarta etapa: entrevistas com especialistas de cooperativas de crédito do Sistema**

Ainda nesta etapa qualitativa do trabalho, através de sete entrevistas semiestruturadas foram identificados os aspectos dentro de cada dimensão da sustentabilidade identificada no *framework* (modelo de negócios, governança, desempenho econômico, produtos e serviços, ambiental e social). O roteiro das entrevistas encontra-se no Apêndice B. As cooperativas foram indicadas pelo gestor da área de Educação Cooperativa como as que têm melhor desempenho em termos de sustentabilidade e cooperativismo. Elas foram identificadas como os *benchmarks* internos. Buscaram-se gestores que tivessem amplo conhecimento de cooperativismo, organizados em dois por Central/região. Foram obtidos dois

entrevistados de cada região, exceto a Central Sudeste que nas três tentativas de agendamento houve insucesso.

**Quadro 15 - Entrevistados das cooperativas.**

Central	Cargo	Idade	Formação	Anos no último cargo
Central BRC	Presidente	43	Superior completo	7
Central BRC	Diretor de Cooperativa	42	Superior completo	4
Central Sul	Diretor de Cooperativa	46	Pós-graduação	1
Central Sul	Diretor de Cooperativa	49	Pós-graduação	2
Central Centro Norte	Presidente	54	Superior completo	22
Central Centro Norte	Diretor de Cooperativa	46	Pós-Graduação	10
Central Sudeste	Ger. de Desenvolvimento	37	Pós-Graduação	3

Fonte: Elaborado pela autora.

As entrevistas semiestruturadas foram uma fonte importante para compreender a realidade das cooperativas em relação às ações de sustentabilidade, pois haviam ações relacionadas à sustentabilidade que as cooperativas não classificavam dessa forma pela sua baixa compreensão da abordagem mais ampla do tema.

Para análise dos dados qualitativos foi usada a Análise Discursiva Textual, que segundo Moraes e Galiazzi (2007) é uma técnica que busca interpretar o discurso do sujeito, através do aprofundamento e da releitura do que ele está dizendo. O roteiro foi baseado nos constructos e subconstructos levantados pela análise documental para composição do *framework*.

Tendo os dados coletados através de gravações, foram feitas as transcrições e a inserção no *software* de análise MAXQDA para definição de categorias de análise. Além das categorias pré-estabelecidas com base nos constructos, outras categorias que emergiram foram mapeadas das falas que se repetiram entre os sete entrevistados. No Apêndice C é possível verificar o sistema de códigos usado dentro dos constructos: Modelo de Negócios, Governança, Desempenho Econômico, Produtos e Serviços, Meio Ambiente e Social.

Com esse resultado foi possível confirmar os constructos e subconstructos do *framework* e a elaboração das questões do instrumento quantitativo que é adaptado para a realidade das cooperativas de crédito do sistema estudado.

### 3.3.5 Quinta etapa: elaboração do instrumento quantitativo

As questões do instrumento foram definidas de acordo com os constructos e subconstructos do *framework* conforme o quadro 16. A partir das informações analisadas nas entrevistas das Cooperativas, as perguntas foram adequadas para a realidade das Cooperativas do Sistema estudado. O questionário completo pode ser consultado no Apêndice D.

**Quadro 16** - Constructos e subconstructos do *framework* adaptados para o instrumento.

CONSTRUCTO	SUBCONSTRUCTO	Nº DE QUESTÕES
MODELO DE IMPACTO	Princípios e propósito para além do lucro	5
	Impacto positivo como <i>core business</i>	
GOVERNANÇA	Capacitação de clientes/associados	6
	Governança/Estrutura	
	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> e transparência	
	Gestão Democrática	
	Ética e <i>Compliance</i>	
DESEMPEHO ECONÔMICO	Indicadores de desempenho	2
	Distribuição da riqueza	
PRODUTOS E SERVIÇOS	Economia real	8
	Impacto econômico indireto	
	Desenvolvimento local	
	<i>Portfolio Triple Bottom Line</i>	
	Risco socioambiental	
	Inclusão financeira e educação financeira	
	Privacidade/Segurança/Relacionamento longo prazo	
MEIO AMBIENTE	Impacto direto das atividades	1
SOCIAL	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	6
	Educação do colaborador	
	Sociedade	
	Intercooperação	
PERFIL	nenhum	3

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 3.3.5.1 Escala do instrumento

A escala foi desenvolvida com base nas entrevistas qualitativas com os gestores das cooperativas que estabeleceram as referências internas, bem como os níveis de desempenho e gestão de práticas em sustentabilidade. Também foram



usadas para a elaboração da escala referências de escalas existentes na literatura e nas diretrizes de sustentabilidade usadas para elaborar o *framework*.

Uma avaliação pode ser definida de forma similar a uma auditoria, mas na área da qualidade elas se diferenciam, segundo Van der Wiele et al. (2001). Uma auditoria está relacionada a padrões nos quais uma organização precisa cumprir já uma avaliação está relacionada a uma revisão das fortalezas e fraquezas da organização e tem o objetivo de identificar oportunidades de melhoria. O instrumento de avaliação pode dar um modelo ideal ou nível a alcançar em certa direção para futuras mudanças.

Na pesquisa de Van der Wiele et al. (2001), que é considerada pelo autor uma auditoria social, mas com viés de avaliação para identificar melhorias, a escala foi inspirada no Prêmio Europeu de Qualidade com quatro níveis, sendo eles:

- nível 1 - política Ad hoc: não há políticas, a liderança ignora questões sociais, exceto quando se tornam um custo ou tem uma ação legal;
- nível 2 - política padrão: a organização segue a lei em relação ao tópico. Apenas questões obrigatórias por lei são integradas em políticas da organização;
- nível 3 - política planejada: não apenas considera as questões obrigatórias por lei, mas também dá atenção as necessidades da sociedade. Ainda não há um aprofundamento da questão e apenas as partes interessadas diretamente relacionadas à performance de negócios são consideradas. A ética começa a aparecer como algo importante;
- nível 4 - política revisada: ampla e contínua revisão das atividades e seus efeitos na sociedade como um todo. Todas as partes interessadas são envolvidas sem necessariamente estarem ligadas à performance do negócio. A ética é importante na tomada de decisão.

Outra forma de pesquisa para estabelecimento de ações e práticas é a realização de *benchmarking*. Björklund (2010), em sua pesquisa para melhoria das práticas de sustentabilidade na área de compras, identificou o que comparar entre as principais empresas que se destacam no tema, bem como analisou a diferença de performance entre a prática atual de uma empresa e as melhores práticas de mercado.

O modelo de escala da ferramenta de avaliação da *Global Alliance for Banking on Values* (2015) para identificar o nível de adesão de instituições financeiras à

organização considera questões qualitativas e quantitativas e dependendo das respostas, classifica as organizações em: emergentes, engajadas e estabelecidas, conforme citado na subseção 2.5.2.2. O modelo de avaliação para investimento de impacto da GIIRS (2015), que avalia as Empresas B, também apresenta perguntas e opções de resposta que demonstram intensidade de aderência às práticas.

Assim, a escala desta pesquisa foi inspirada nos modelos de auditoria com viés de avaliação da área de qualidade, na pesquisa qualitativa nas cooperativas indicadas como tendo melhores práticas de cooperativismo e sustentabilidade e nas ferramentas já existentes de avaliação de empresas. O Quadro 17 apresenta a escala usada no instrumento.

**Quadro 17 - Escala utilizada no questionário.**

0	Não há ações.	Quando a cooperativa não tem qualquer iniciativa relacionada ao tema ou o tema só foi abordado de modo informal em conversas ou reuniões.
1	Não há ações, mas o tema está em discussão.	Quando a sua cooperativa ainda não tem iniciativas, mas já falou formalmente sobre o tema e pretende ter ações nos próximos anos.
2	Sim, há ações esporádicas, mas não há indicadores e processo para mensuração e gerenciamento.	Quando a sua cooperativa tem ações relacionadas ao tema, mas não é algo formalmente gerenciado, com processos, indicadores, metas e acompanhamento formal.
3	Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias.	Quando a sua cooperativa tem ações, políticas, processos, indicadores e o tema é gerenciado pela liderança, mas ainda poderiam ser feitas mais ações para que houvesse um desempenho mais satisfatório.
4	Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento e os resultados atendem as expectativas.	Quando a sua cooperativa tem ações, políticas, processos, indicadores e o tema é acompanhado periodicamente pela liderança e tem um desempenho que atende ou supera as metas estabelecidas.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.5.2 Validação

Nesta etapa o instrumento de coleta de dados foi apresentado aos especialistas da organização das quatro diferentes regiões que tem ampla experiência nos programas sociais e no assunto cooperativismo. No meio acadêmico, foram consultados profissionais da área de pesquisa, e da área de sustentabilidade e responsabilidade social. O instrumento foi enviado por *e-mail* e revisado presencialmente ou por telefone com os oito especialistas.

**Quadro 18 - Perfil dos especialistas para avaliação do instrumento.**

	Instituição	Cargo/Área de conhecimento	Formação	Experiência no último cargo
Especialista 1	Sistema de crédito cooperativo	Profissional de comunicação e programas sociais da Central Centro	Pós-Graduação	7
Especialista 2	Sistema de crédito cooperativo	Profissional de comunicação e programas sociais da Central Sul	Pós-Graduação	3
Especialista 3	Sistema de crédito cooperativo	Profissional de comunicação e programas sociais da Central Norte	Pós-Graduação	6
Especialista 4	Sistema de crédito cooperativo	Profissional de comunicação e programas sociais da Central Sudeste	Pós-Graduação	6
Especialista 5	Sistema de crédito cooperativo	Gerente de Educação Cooperativa	Pós-Graduação	10
Especialista 6	UFRGS	Acadêmica doutoranda em sustentabilidade UFRGS	Mestrado completo	4
Especialista 7	Unisinos	Acadêmica responsabilidade social Unisinos	Doutorado	10
Especialista 8	Unisinos	Acadêmica e co-autora de livro sobre metodologia de pesquisa	Doutorado	7

Fonte: Elaborado pela autora.

Posterior à avaliação, o instrumento foi aplicado com o objetivo de se obter um diagnóstico e evidências quantitativas do desempenho em sustentabilidade das cooperativas do Sistema.

### **3.3.6 Sexta etapa: aplicação da *survey* (levantamento) nas cooperativas e análise dos dados quantitativos**

Esta é a etapa quantitativa do trabalho que se caracteriza pelo emprego de quantificação, tanto na coleta das informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Hair et al. (2003) e Malhotra (2012).

Após a validação do instrumento de coleta e a realização do pré-teste com as representantes das Centrais foi realizada a etapa da *survey* (levantamento) nas cooperativas singulares do sistema cooperativo de crédito. O objetivo foi adaptar o *framework* proposto em forma de instrumento para possibilitar a avaliação do desempenho das cooperativas.

#### **3.3.6.1 Procedimentos de coleta e amostragem**

A técnica de coleta de dados foi o levantamento que segundo Gil (2008) se caracteriza pelo questionamento direto às pessoas acerca do problema estudado e

mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

A população foi de 95 cooperativas, a ferramenta usada foi o *Survey Monkey* e o *link* do questionário foi enviado por *e-mail* a todas as cooperativas singulares em três datas diferentes, com intervalo de 25 dias nos meses de dezembro de 2015, janeiro e fevereiro de 2016. O envio foi direcionado aos assessores de programas sociais das cooperativas que são os responsáveis hoje pelo tema sustentabilidade nas cooperativas. No total, retornaram 50 questionários, 38 completos. Dos 38 questionários, quatro foram respondidos mais de uma vez pela mesma cooperativa, ainda que tenha sido solicitado que não o fosse caso já houvesse resposta enviada. Nesses casos, foi utilizada a média das respostas dos questionários.

Assim, a amostra final para análise foi composta de 34 cooperativas. Isso gera uma representatividade de 35,8% da população. O teste para população finita de dados com um índice de 95% de confiança apontou a necessidade de uma amostra de 34 cooperativas que permitem então que extrapole para a realidade das cooperativas do Sistema.

Além das 31 questões que podem ser consultados no Apêndice D, foram obtidos dados de perfil da organização nas suas bases de dados para melhor caracterizar a amostra. Os indicadores foram escolhidos por relevância e disponibilidade com base no desempenho de ano base janeiro a dezembro de 2015. Os indicadores inferem sobre tamanho, idade, característica da região e atendimento as necessidades dos associados. Os dados internos adicionados ao banco de dados foram: data de fundação da cooperativa, percentual urbano, tamanho da população na região de atuação em número de habitantes, ativos de crédito, número de associados e patrimônio da cooperativa. Além desses, os índices de satisfação do cliente NPS (*Net Promoter Score*) foi adicionado que aponta quantas pessoas indicariam a organização para outras pessoas e o Índice de Soluções por Associado (ISA) que aponta o número de produtos e serviços financeiros que são usados pelos associados da Cooperativa (ex.: conta corrente, poupança, cartão de crédito, financiamento de automóvel etc.).

### 3.3.6.2 Tratamento dos dados

Em relação aos dados quantitativos os seguintes passos foram adotados para a análise: a) estabelecimento de categorias; b) codificação c) tabulação d) análise estatística dos dados e) avaliação das generalizações obtidas com os dados e) inferências causais e g) interpretação dos dados. De acordo com Hair et al. (2003), para uma maior eficiência das análises estatísticas são necessários alguns cuidados e tratamentos dos dados coletados, considerando-se as suposições estatísticas inerentes de cada técnica, garantindo melhor previsibilidade dos dados, assim os dados omissos, *outliers* e confiabilidade foram analisados antes da análise estatisticamente propriamente.

O *software* usado foi o IBM® SPSS® *Statistics* 22.

A confiabilidade do questionário pela consistência da escala foi verificada a partir do Alfa de Cronbach. Na tabela 1 é possível identificar a consistência interna da escala do instrumento. Essa confiabilidade pode variar de 0 a 1, onde resultados maiores que 0,6 são considerados válidos, porém baixos; acima de 0,7, bons, e entre 0,8 a 0,9 são muito bons. (HAIR et al., 2005).

**Tabela 1 - Estatísticas de confiabilidade**

<b>Estatísticas de confiabilidade</b>			
	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de questões</b>	<b>Questões</b>
Modelo de negócios	0,820	5	01-05
Governança	0,668	6	06-11
Desempenho econômico	0,560	2	12-13
Governança+Desempenho econômico*	0,739	8	06-13
Produtos e Serviços	0,819	8	14-21
Social	0,789	6	23-28
Meio ambiente**	*	1	22

\* constructo unificado para análise

\*\* meio ambiente, que se entende pelo impacto das atividades operacionais, teve apenas uma questão

Fonte: Dados da pesquisa.

Para as questões relativas ao modelo de negócios (1 a 6), o coeficiente Alfa de Cronbach obtido foi de 0,820 o que segundo Hair et al. (2005) é muito bom. O mesmo foi observado nos constructos Produtos e Serviços (0,819) e Social (0,789).

Ao analisar o grupo de questões ligadas à governança, o Alfa de Cronbach resultou em 0,668. Esse valor segundo Hair et al. (2005) tem uma intensidade de

associação moderada. Já com as questões associadas ao desempenho econômico, cujo Alfa de Cronbach foi 0,560, apresentam uma intensidade de associação baixa.

Identificou-se que poderiam ser agrupadas as questões de desempenho econômico e de governança, pois ferramentas de análise de sustentabilidade, principalmente ligadas à área de investimentos e finanças, utilizam questionários não financeiros chamados de ESG (*environmental, social and governance* – ambientais, sociais e de governança), pois costumam ser a primeira análise ao optar por investir em uma companhia (UNEP-FI, 2011). Da mesma forma, Carroll (2015) coloca que as questões ligadas à sustentabilidade começaram a surgir apenas nos últimos 40 anos e que muitos líderes demoraram a admitir que tivessem tais responsabilidades e acreditavam que a única responsabilidade social de uma empresa era fazê-la lucrar. As cooperativas deste estudo têm idade média de 34 anos.

Ainda, na diretriz do GRI (GRI, 2013), por exemplo, as questões de governança são pré-requisitos básicos que independente da categoria ou setor deve ser respondida. Assim, em muitas instituições, antes de desenvolver questões sociais e ambientais, acabam melhorando o desempenho das questões de governança e econômica como sendo as primordiais.

Por essas razões, na análise quantitativa se trataram as questões de desempenho econômico e governança como o mesmo constructo. Por conseguinte, obteve-se um Alfa de Cronbach de 0,739, adequado para a análise.

Por fim, observa-se que o constructo ambiental resultou formado por apenas uma questão, pois os demais itens de meio ambiente estão ligados a outras dimensões do instrumento como explicado anteriormente. Em instituições financeiras o maior impacto ambiental é indireto, através daquilo que a instituição financia e não diretamente de suas atividades operacionais. De certa forma, esse constructo acaba tendo em número de perguntas um peso baixo, mas ao ser comparado em forma de constructo apresenta o mesmo peso que os demais constructos que são mais importantes para a avaliação de sustentabilidade de uma instituição financeira (modelo de negócios, governança e desempenho, produtos e serviços e social). De todas as formas, decidiu-se, mesmo com essa ressalva, apresentá-lo na análise para que se tenha a visão multidimensional dos pilares da sustentabilidade.

### 3.3.7 Sétima etapa: análise dos dados estatísticos

A análise foi dividida em uma parte onde se consideram as médias gerais das 28 questões e de todas as cooperativas para que se tenha uma visão geral do desempenho. E a outra parte foi feito um agrupamento (*cluster*) para identificar os perfis dos grupos de diferente de desempenho. Para isso, foram utilizadas diferentes técnicas estatísticas.

Na análise exploratória dos dados foram consideradas as medidas de tendência central e de dispersão. Com relação às medidas de tendência central, foram consideradas as médias, os intervalos de confiança para as médias e as medianas. O intervalo de confiança se refere ao intervalo gerado, acrescentando-se um determinado número de desvios-padrão. (HAIR JR. et al., 2005)

Para a análise dos dados categóricos foi usada a técnica estatística qui-quadrado que segundo Hair et al. (2005) é utilizada para testar a significância estatística entre as distribuições de frequência de dois ou mais grupos. Também foi usada a correlação de *Spearman* para examinar a associação entre duas variáveis não métricas, mas ordinalmente mensuradas.

A análise de variância (ANOVA) foi usada para avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos com variáveis métricas, neste caso os constructos e as características de perfil. (HAIR ET AL; 2005). Outra análise de variância realizada foi o teste de *Tukey* que permite testar qualquer contraste, sempre entre duas médias de tratamentos e não permite comparar grupos entre si.

A análise de conglomerados ou *cluster* foi utilizada também para identificar subgrupos homogêneos que aparecem derivados de agrupamentos naturais considerando as diferentes variáveis (HAIR ET AL.; 2005). Foi utilizado também o processo em forma de árvore ou dendrograma.

#### 3.3.7.1 Caracterização da amostra

O perfil das 34 cooperativas respondentes será brevemente apresentado nesta subseção.

A idade média foi de 33,95 anos sendo a mais jovem com 1 ano e a mais antiga com 113 anos. Em relação ao percentual de população urbana na região, a média foi de 67,86%, sendo a menor 35% e a maior 100%. A população média foi de 89.196 mil

peçoas, a menor de 6.994 a maior de 1.302.201 peçoas. Em relação ao atendimento do associado, o índice de soluções por associado (ISA) médio foi de 2,41, sendo o mais alto de 1,63 e o mais alto de 3,53. Já o NPS (*Net Promoter Score*), a média foi de 57,815, a mínima de 42,7 e a máxima de 74,6.

Já se for analisado o tamanho, em ativos, a média foi de 407.748.680,32 milhões. Sendo a menor cooperativa com R\$10.690.858 e a maior com R\$1.560.557.790. O patrimônio médio foi de R\$112.103.801,15, sendo o mínimo de R\$4.739.49 e o maior de R\$374.164.520. Por fim, em volume de associados, em média, as cooperativas da amostra tinham 38.754 associados, sendo a menor com 1.447 associados e 101.928 associados.

Os intervalos de confiança para as estimativas estão apresentados na tabela 2.

Em relação à região, na amostra, 14 das cooperativas estão na Central Sul, 10 na Central Sudeste, 8 na Central Norte e duas na Central Centro.



**Tabela 2 - Perfil da amostra**

	Estatística						
	Média	95% Intervalo de Confiança para Média		Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
		Limite inferior	Limite superior				
idade da cooperativa	33,95	25,95	41,95	28,38	22,93	1,01	113,25
%urbana	0,68	0,62	0,73	0,66	0,16	0,35	1,00
tamanho população	89.196,42	10.291,49	168.101,36	28.607,76	226.142,75	6.993,80	1.302.001,00
ativos de crédito	407.748.680,32	297.695.551,90	517.801.808,75	355.846.805,00	315.413.945,77	10.690.858,00	1.560.557.790,00
ISA	2,42	2,26	2,58	2,38	0,46	1,62	3,53
associados	38.754,29	30.678,28	46.830,31	38.044,00	23.145,97	1.447,00	101.928,00
NPS	57,81	55,31	60,32	59,30	7,18	42,70	74,60
patrimônio	112.103.801,15	83.211.373,34	140.996.228,95	101.807.879,50	82.806.139,07	4.739.498,00	374.164.520,00

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

## 4 ANÁLISE DO PAPEL DA SUSTENTABILIDADE EM BANCOS SOCIAIS/BASEADOS EM VALORES E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Nesta subseção será feita a análise do papel e a relação da sustentabilidade em bancos sociais/baseados em valores em comparação as cooperativas de crédito.

Primeiramente, serão apresentados os resultados das entrevistas com os especialistas em bancos sociais/baseados em valores. Na segunda etapa, os resultados serão sintetizados e analisados.

As entrevistas com os especialistas visaram identificar o que há em comum e divergente entre bancos sociais/baseados em valores e cooperativas de crédito. As análises foram feitas usando as categorias *a priori* de análise que também foram usadas na elaboração do *framework*: modelo de negócio, questões sociais, questões ambientais e governança. *A posteriori* emergiram as subcategorias que serão descritas nas subseções.

### 4.1 MODELO DE NEGÓCIOS

Segundo Cotón e Castro (2011), os bancos sociais têm objetivos similares aos das cooperativas de crédito. Porém, nas entrevistas fica claro que os bancos sociais levam a questão socioambiental aos critérios para a concessão de crédito e para a captação de recursos de forma mais profunda, às vezes até como a única forma de fazer negócios.

#### 4.1.1 Como funciona um banco social/baseado em valores

Esta categoria emergiu em especial da entrevista com o Especialista 2. Weber (2005) afirma que apenas os chamados bancos alternativos integram a sustentabilidade em sua estratégia de negócios geral, na entrevista são citados alguns exemplos de como funciona, na prática, um banco social/baseado em valores:

*“Nós atraímos pessoas que tem uma grande vontade de fazer algo pelo planeta e por outras pessoas. Então, nós perguntamos a eles para onde o seu dinheiro deveria ir, o que eles gostariam de incentivar. Se, por exemplo, for agricultura, pessoas desempregadas, ações sociais, cultura e nós perguntamos quantos juros eles gostariam de receber. Nós tentamos compreender qual é a ética da pessoa. Se a pessoa acredita que é*

*importante alimentar o mundo, o La Nef faz apenas agricultura orgânica. A pessoa pede X de juros, mas a agricultura não paga tanto e, assim vamos conversando, pois a pessoa acaba tendo consciência do custo do dinheiro”.*  
(Especialista 2)

Outra característica importante dessas instituições está ligada à economia real, não especulativa conforme apontaram Pedrini et al. (2015) no referencial teórico, o Especialista 2 cita um exemplo que corrobora:

*“Nós apenas emprestamos dinheiro de pessoas, nunca pegamos do mercado livre. Escolhemos dinheiro ético, de boa qualidade e com custo mais baixo. Às vezes, quando não há projetos aos quais apoiar, escolhemos fundos éticos para aplicar. Os projetos precisam atender a certos critérios. Se for agricultura, precisa ser orgânica, se for energia, renovável. Atrás dessas escolhas há um desejo de mudar a sociedade. Os projetos devem ter a intensão de cuidar das pessoas e do planeta. Por exemplo, nós financiamos muitos projetos de educação para pessoas desempregadas para que aprendam a fazer agricultura orgânica”.*  
(Especialista 2)

Em entrevista, o banco Triodos é citado mais de uma vez, pois tem conseguido refletir e crescer dentro do modelo de negócios que o ISB e a GABV acreditam estar alinhado com os seus valores. Na figura 10, é explicado como funciona o negócio o que corrobora a fala do Especialista 2. As instituições conectam pessoas que querem mudar o mundo com as empresas que trabalham para mudar o mundo, aplicando as suas poupanças que se convertem em empréstimos e que retornam em forma de juros para o poupador.

**Figura 10** - Modelo de negócios do Triodos bank.



Fonte: Adaptado de Triodos Espanha (2015)

#### 4.1.2 Papel de um banco social/baseado em valores

Assim como a definição de Weber (2005) e da GABV (2015) que citam que os bancos sociais/baseados em valores buscam objetivos sociais e ambientais para além do lucro, os especialistas citam que os bancos sociais/valores olham para as consequências dos seus serviços, a ética e o propósito. Para eles, fazer “social banking” ou transações bancárias de forma social é:

*"...uma forma de fazer banking cuidando as consequências disso".  
(Especialista 1)*

*"Existe uma ampla gama de atividades que nós pensamos que sejam éticas e quando as pessoas investem o seu dinheiro de uma forma consciente criam-se relacionamentos baseados nos mesmos princípios". (Especialista 2)*

Conforme aponta a literatura, em contraste com os bancos convencionais, os bancos sociais conduzem seus negócios para criar um benefício social ou ambiental. (WEBER, 2011). A fala do Especialista 3 corrobora com a afirmação do referencial e adiciona os princípios dos bancos baseados em valores (GABV, 2015).

*"Eles têm uma motivação baseadas no tripé da sustentabilidade, não são apenas direcionados pelo lucro, são baseados em economia real e não na economia financeira, baseados nas comunidades e indivíduos, não nos mercados financeiros e são resilientes". (Especialista 3)*

Assim, há uma diferença entre uma cooperativa que não pratica os seus valores, uma cooperativa que os pratica e ainda um banco ético baseado em valores. No cooperativismo de crédito, hoje em dia, não há uma seleção de projetos aos quais os recursos serão destinados além de critérios tradicionais de risco. Os critérios socioambientais não são incorporados de forma formal na sua definição.

Outra evidência disso, é que diante da Resolução nº 4.327/2014 do CMN/Bacen não está sendo mais fácil para as cooperativas adotar os critérios socioambientais do que para os bancos.

### 4.1.3 Cooperativas de crédito e bancos sociais/baseados em valores são diferentes

As referências sobre cooperativismo apontam que as cooperativas de crédito são por natureza, modelos mais sociais, mais sustentáveis e benéficos para a sociedade. (WOCCU, 2015; PINHO,2004; MEINEN; PORT, 2014).

Os especialistas em bancos sociais/baseados em valores discordam, pois para eles o mais importante é o que será feito com os empréstimos e soluções financeiras. Assim, para todos os especialistas, ser cooperativa não faz de uma instituição financeira ser mais sustentável. Para o Especialista 2, *“bancos cooperativos tem bons produtos e boas ações, mas não é suficiente.”*. E para o Especialista 1:

*“se os banqueiros se preocupam com as consequências de aquilo que eles fazem, a forma jurídica pode ser banco ou cooperativa. Não importa. Legalmente ser uma cooperativa, não o faz um banco social”.* (Especialista 1)

Por fim, o Especialista 3, esclarece a diferença:

*“Cooperativa é uma forma legal. Eu vi cooperativas fazendo coisas muito ruins e bancos fazendo coisas muito boas. Nós temos que separar o que acontece da forma legal”.* (Especialista 3)

Dentro da definição de cooperativa de crédito pela Woccu (2015), que abrange a questão de ser sem fins lucrativos, atender os associados e suas comunidades e ter uma gestão participativa, os especialistas ressaltam o diferencial apenas na participação. Esse forte posicionamento de que as cooperativas de crédito não são mais sustentáveis que os bancos tradicionais diverge da literatura e das referências históricas. Parte disso deve-se ao grande crescimento das cooperativas de crédito na Europa que se tornaram grandes bancos e que perderam os seus diferenciais sociais e suas características de relacionamento próximo com as comunidades. Isso faz com que no *framework*, os aspectos ligados à finalidade dos produtos e serviços sejam reforçados para que seja questionado e gerenciado nas cooperativas de crédito.

#### 4.1.4 O papel das cooperativas de crédito

O papel do cooperativismo aparece enfraquecido na fala dos especialistas, como se elas não tivessem mais o propósito do passado. O Especialista 1 cita:

*“...elas perderam (a missão do passado). Pelo menos os bancos cooperativos do norte e ocidente. Talvez na Bolívia rural se mantenham os propósitos e valores porque são pequenos. A questão é que crescendo você não consegue permanecer o mesmo. É errado ficar com pena de que se cresceu, mas as cooperativas deveriam permanecer pequenas. Elas não deveriam ser forçadas a crescer. Ou senão, elas deveriam ter estruturas que as ajudassem a permanecer próximas às pessoas”. (Especialista 1)*

Para os especialistas, as cooperativas e os bancos sociais emprestam com diferentes propósitos, mas há algumas características positivas no cooperativismo como aponta o Especialista 2.

*“O principal papel que diferencia a cooperativa é a sua governança. Associar as pessoas, dar direito a voto, ter uma boa estrutura, dar ideias e participar na governança. Para mim, a outra grande vantagem é que tira o poder do dinheiro. Todo o dinheiro tem poder. O poder faz as pessoas trabalharem para ele. Em uma cooperativa não, pois ela tira o poder do dinheiro ao dar direitos iguais mesmo para quem tem mais dinheiro. Se você tem muito dinheiro, você tem o mesmo direito do outro”. (Especialista 2)*

Para os especialistas, as cooperativas de crédito perderam as suas características, como apontou Schneider (1999) que isso é algo que tem sido visto no movimento. Por outro lado, ainda como uma característica positiva os especialistas ressaltam a importância de ter um modelo de governança que distribua o poder.

#### 4.1.5 Princípios do cooperativismo e de bancos sociais/baseados em valores

A literatura aponta que os princípios do cooperativismo têm relação com a sustentabilidade (DALE et al., 2013; MEINEN; PORT, 2014) e os especialistas são questionados sobre se eles veem essa relação também.

Os especialistas de bancos sociais/baseados em valores indicam que há uma aderência entre os princípios dos bancos sociais/baseados em valores e as

cooperativas, mas só se os princípios do cooperativismo forem efetivamente vividos e praticados.

*"Sim, o princípio de ajuda mútua, equidade, democracia e antigos princípios humanísticos tem relação. O princípio da intercooperação também é importante, pois não olha apenas para o indivíduo e sim para as comunidades. O princípio ambiental deveria ser adicionado. Há também um problema que as cooperativas são voltadas apenas para o atendimento das necessidades dos associados e não para a sociedade como um todo. Nós precisamos atuar localmente, mas os problemas são globais. Acho que os princípios deveriam ser atualizados." (Especialista 1)*

O Especialista 1 ainda aponta que do jeito que os princípios do cooperativismo foram elaborados eles são voltados apenas para os associados e suas comunidades e não tem uma visão ampla da sociedade, por exemplo, ouvindo outros *stakeholders* que não associados.

O Especialista 3 acredita que *a priori* haveria uma relação entre os tipos de instituição, mas não é garantido caso as cooperativas não se guiem mais pelos princípios.

*"Eu penso que bancos cooperativos, devido às suas raízes podem ser mais baseados em valores. Em geral sim, mas não necessariamente. Então pelos seus princípios, deveriam ter mais foco nas pessoas, nas empresas numa forma sustentável e ética, mas não é garantido." (Especialista 3)*

Desse modo, embora tenha uma potencial relação com um modelo mais sustentável, os especialistas apontam que os valores precisam ser praticados e guiar as práticas, ademais uma noção mais ampla de *stakeholders* deveria ser adicionado, o que também discorda da teoria que aponta que por ser da comunidade, uma cooperativa de crédito estaria engajando todos os seus *stakeholders*. (CEPINSKIS et al., 2013; BELHOUARI et al., 2005). Nas pequenas comunidades, pelo amplo *Market share* e os esforços de escuta aos associados, as cooperativas conseguem ouvir uma ampla gama de *stakeholders*, mas em outras situações é preciso ter mecanismos estruturados para mapeamento e engajamento de outros *stakeholders* que não associados.

#### 4.1.6 Diferença entre bancos sociais/baseados em valores que são cooperativas

Os especialistas de forma geral não observam diferenças entre os associados do *Institute for Social Banking* (ISB) e da *Global Alliance for Banking on Values* (GABV) que são juridicamente bancos ou cooperativas. O Especialista 1 e o Especialista 3 comentam de que não veem diferença:

*“As cooperativas têm diferentes características dos bancos, mas hoje em dia se um banco social for começar do papel, não necessariamente haveria uma preferência por ser uma cooperativa. Mesmo que a questão de participação dos associados seja importante, em um banco também seria possível os clientes participarem. Não é apenas a participação que faz de você um banco social”. (Especialista 1)*

*“Bancos de valores são instituições que fornecem serviços bancários, independente se são bancos ou cooperativas. Eles aceitam depósitos, fornecem empréstimos produtivos e fazem pagamentos. Visam conectar pessoas de maneira segura e ajudam a economia a operar e com fins sustentáveis”. (Especialista 3)*

Por outro lado, o fundador da cooperativa social na França, Especialista 2 cita que quando decidiram fundar o La Nef, foi uma escolha ser cooperativa, por acreditar que aumentaria a sua forma ética de conduzir os negócios:

*“Quando fundamos o La Nef e escolhemos ser uma cooperativa foi pela questão de tirar o poder do dinheiro. O dinheiro deve carregar amor e interesse pelos outros, não o poder. É a melhor forma de separar quantidade de dinheiro e poder das decisões”. (Especialista 2)*

Assim, para os especialistas não há diferença para ser uma instituição financeira sustentável se será banco ou cooperativa. Destaca-se a questão de diluir o poder do dinheiro a partir da participação.

O que se nota é que na visão europeia, mesmo a participação dos associados nas decisões não é um diferencial, pois já é possível engajar clientes em bancos tradicionais. A questão social não é vista como um diferencial, pois não tem critérios e uma rigorosidade na concessão dos empréstimos e na seleção do recurso captado, tais como os bancos sociais/baseados em valores.



## 4.2 QUESTÕES SOCIAIS

Ao ser questionado se um banco social ou de valores lida de forma diferente com as questões sociais, cita-se que por ser cooperativa a instituição teria maior engajamento com a comunidade, seria algo mais natural. Por outro lado, o Especialista 1 e Especialista 3 comentam:

*“A cooperativa pode lidar de uma forma negativa ou positiva, depende do mindset das pessoas que nela trabalham, principalmente do CEO. A ideia da cooperativa é social, seus princípios são sociais, e elas nascem de necessidades sociais, é natural que eles tenham um viés nesse sentido, mas uma instituição sustentável, como o Triodos<sup>1</sup>, não é menos sustentável porque não é uma cooperativa.” (Especialista 1)*

*“A priori, a natureza de uma cooperativa facilita a sua atenção à comunidade já que é de propriedade de associados que nela vivem”. (Especialista 3)*

As afirmações dos especialistas corroboram com o referencial quando é dito que parte da tradição das cooperativas de crédito é o senso de responsabilidade social CUNA (2005), quando as cooperativas procuram favorecer as comunidades uma vez que podem fazer com que os recursos arrecadados na comunidade fiquem na comunidade e buscam não especular com os recursos dos associados (Lima et al., 2013). Por outro lado, mais uma vez, eles enxergam como um potencial, e não como uma realidade, diferente das afirmações da literatura. O que influencia no *framework* e na gestão da sustentabilidade na organização que, mesmo podendo ser uma premissa, é necessário fazer a gestão e ter indicadores, pois não é algo que se tenha certeza que todas as cooperativas de crédito adotam.

As cooperativas podem ter programas de responsabilidade social na comunidade, mas se não adotarem critérios mais rigorosos para destinar os seus recursos para empréstimos ou não fomentarem negócios com benefícios sociais para a sociedade, não estarão se aproximando de um modelo mais sustentável.

---

<sup>1</sup> O Triodos é um dos melhores e mais conhecidos bancos sociais/baseado em valores com sede na Holanda e não é na sua forma jurídica uma cooperativa.

### 4.3 QUESTÕES AMBIENTAIS

Ao serem questionados se um banco social/baseado em valores lida com aspectos ambientais de forma diferente de uma cooperativa os especialistas responderam de diferentes formas.

*“...As cooperativas não podem resolver o problema (do mundo), mas podem olhar para quem elas emprestam o dinheiro melhor.” (Especialista 1)*

O Especialista 2 dá um exemplo de que para eles, vai além. Não basta ter um impacto reduzido no meio ambiente, a ética tem que estar alinhada.

*“Os critérios têm que ser muito bem definidos. Nós temos uma série de perguntas. Às vezes a solução para a qual vamos emprestar é boa para o meio ambiente, mas aconteceu de a intensão não ser boa. Um homem trabalhava com placas solares, mas o jeito que ele trabalhava apenas interessado no dinheiro e tirando vantagem das pessoas não era ético para nós. O primeiro critério é trabalhar não apenas para você, mas para os outros e para a sociedade. Nós explicamos ao homem que era um bom projeto, mas não o tipo que nós financiávamos e indicamos um banco normal que financia energia solar para o homem.” (Especialista 2)*

Já o posicionamento do Especialista 3 da GABV é mais ponderado:

*“Minha experiência é de que é muito difícil ser uma instituição boa e de forma equilibrada nas questões sociais, econômicas e ambientais. Geralmente, um banco é muito bom em uma ou duas. Há muito que fazer para ser bom em tudo e muito poucos conseguem integrar tudo.” (Especialista 3)*

Para os especialistas, um banco social/baseado em valores inclui como premissa, inclui, pelo menos, a não agressão ao meio ambiente. A questão ambiental pode ser tratada na perspectiva da diminuição do impacto, sabendo se há licença para o empreendimento, por exemplo. Pode também promover com produtos específicos as taxas mais baixas de soluções que mitigam impactos no meio ambiente, como energia renovável. E por último, a forma menos citada é o gerenciamento do impacto direto das operações das instituições. Dentre os bancos sociais, existem alguns como o *Ecology Building Society* (ISB, 2015) que se dedicam a soluções apenas ambientais. Assim, uma das questões que o *framework* deve conter é a noção ambiental,

principalmente dentro dos produtos e serviços. A questão ambiental não é algo tão evidente entre os valores das cooperativas de crédito como aponta (SERVER; CAPÓ, 2011) e esse é um dos critérios de sustentabilidade que precisa ser reforçado.

#### 4.4 GOVERNANÇA

##### 4.4.1 Stakeholders

Ao serem questionados como é a relação de um banco social/baseado em valores em relação aos *stakeholders*, os especialistas respondem de diferentes formas. O Especialista 2, comenta um tipo de relacionamento que é muito frequente em cooperativa como mostra (LIMA et al., 2013) que é caracterizado pela forte interação com a comunidade e com o desenvolvimento da região:

*“Nós temos uma categoria especial de stakeholders, nós temos parceiros, nós temos um movimento que olha para todas as partes das cadeias. Por exemplo, agricultores, técnicos, municípios, nós buscamos integrar os que têm os mesmos objetivos. Interagir bem com eles é outra forma de servir à sociedade.” (Especialista 2)*

*“Engajar o stakeholder deve ser primeiro os clientes, depois os investidores e depois os colaboradores. Numa cooperativa esse engajamento é mais natural, pois você não precisa ficar gerenciando a disputa de interesses. Geralmente os donos, os clientes e os habitantes das comunidades são as mesmas pessoas. O que precisamos é engajá-los mostrando que questões sociais e ambientais também são importantes”. (Entrevistado 3)*

Em relação à fala do Entrevistado 3, nos bancos sociais/baseados em valores os investidores e os empreendedores são atraídos pela proposta dessas instituições pela questão da sustentabilidade. Assim, já se parte do princípio de que há uma visão comum para o dinheiro que é colocá-lo a serviço de resultados sociais e ambientais positivos.

Nas cooperativas, há uma vantagem quando o *stakeholders* é por vezes ao mesmo tempo o acionista, o cliente e a pessoa da comunidade (CEPINSKIS et al., 2013; BELHOUARI et al., 2005). Isso é algo natural e há menos conflito de interesse que em um banco tradicional. Por outro lado, inserir valores socioambientais antes dos resultados financeiros para associados já existentes na base da cooperativa, que não compartilham dessa visão é um desafio. Por vezes, os associados nas

cooperativas não querem abrir mão de resultado econômico em prol de resultado social e ambiental e em uma instituição social/baseada em valores isso é previamente acordado, pois esse é o maior interesse dos que procuram o banco. Ao mesmo tempo, como coloca o Especialista 3, isso não deve se tornar algo imposto pela instituição e sim se deve engajar os associados nessa mentalidade.

Esse talvez seja um dos maiores desafios das cooperativas de crédito se deslocarem para um modelo mais sustentável, pois não atender às necessidades dos seus associados e mudar a forma como pensam, pode ir, inclusive, contra os seus próprios princípios de atendê-los perante tudo.

#### **4.4.2 Participação democrática**

Para o Especialista 1 e para o Especialista 2 que fazem parte de instituições sociais/baseadas em valores sob a forma jurídica de cooperativa, a participação democrática é algo importante.

O Especialista 1 explica que com o crescimento, o tamanho e a complexidade das decisões a participação está cada vez mais difícil, mas é estimulada e é importante:

*“Na primeira cooperativa foi dividida uma saca de feijão, a segunda saca os associados tinham conhecimento para decidir se seria de batatas. Hoje em dia está mais difícil que as pessoas tenham conhecimento para auxiliar nas decisões mais complexas, mas os membros do conselho precisam ouvir os associados e levar suas ansiedades, eles têm conhecimento de vida.” (Especialista 1)*

O Especialista 2 explica estratégias para estimular a participação e também comenta que as decisões mais complexas em relação ao impacto socioambiental permanecem com a equipe interna:

*“Nós estimulamos a participação através de grupos locais, reuniões com os representantes locais em 4 diferentes regiões da França, membros ativos que se voluntariam e participam de eventos locais para representar a instituição. Temos mais de 200 desses. Eles não tomam as decisões mais complexas sobre os empréstimos, isso é o pessoal interno que faz, mas eles trazem projetos e nos ajudam a inovar.” (Especialista 2)*

Outra questão importante comentada pelo Especialista 2, além da importância de tirar o poder do dinheiro, é que eles estabeleceram diferentes tipos de cotas-partes:

*“Nós temos diferentes categorias de ações/cotas partes. Algumas não têm dividendos, outras têm dividendos, mas pequenos e a última de maior risco, você aceita investir em projetos mais arriscados e a cota é usada como payback.” (Especialista 2)*

A participação democrática continua sendo uma forte característica das cooperativas, mesmo as sustentáveis, conforme apontam os entrevistados. Conforme apontam Meinen e Port (2014) é a palavra e o voto do associado que têm o direito de participar da cooperativa. Os entrevistados apontam na dificuldade de formar os associados para ajudar na tomada de decisão dos diferenciais sustentáveis. Por outro lado, há um exemplo de ação da Banca Ética (CELONI, 2015) que já caminha para a tentativa de inserir os associados nos processos de avaliação socioambiental. Essa cooperativa que faz parte da ISB e GABV, em 2015, tinha 109 associados na Itália e 100 associados na Espanha, capacitados e certificados para voluntariamente apoiar a cooperativa na realização de auditoria socioambiental de solicitações de empréstimos. O processo inclui uma lista de atividades excludentes e um questionário de avaliação. (CELONI, 2015).

Esse tipo de ação, embora um desafio para a maior parte das cooperativas ajudaria no desafio de envolvimento dos associados na compreensão da importância da análise socioambiental. Ela ainda não foi incluída como uma questão no *framework* por ser bastante avançada, mas pode ser considerada uma prática de referência.

#### **4.4.3 Níveis de sustentabilidade**

Os especialistas que fazem parte de diferentes organizações, ISB e GABV têm distintas visões sobre a adoção total ou parcial de práticas e valores sustentáveis. Para os bancos que fazem parte do ISB, a visão é mais radical, conforme apontam os Especialista 1 e Especialista 2:

*“Ser um banco social é uma questão de mindset, então é ser totalmente ou ser nada. Alguns grandes bancos estão tentando imitar bancos éticos, mas isso é greenwashing. Claro, é melhor do que nada, ter um ou dois produtos, mas de que adianta ter alguns produtos bons se os demais poluem e são prejudiciais?”(Especialista 1)*

*“Para mim é tudo ou nada. Nós precisamos ter princípios, critérios, valor, regras de governança, ouvir as pessoas, é um conjunto completo de ações para todos os aspectos do negócio. Ter alguns produtos e empréstimos bons não é suficiente para você se tornar sustentável.” (Especialista 2)*

Já para o especialista ligado à GABV, não há a necessidade de ser 100% sustentável, pois haveria graus.

*“Para mim não há um banco puro. Não sou um purista, é bom um banco ajudar a financiar energia renovável, mesmo que tenha outros produtos que não sejam totalmente sustentáveis. Bancos são uma mistura. Por isso desenvolvemos o scorecard para que as organizações vejam onde estão e que sempre podem ser um pouco mais sustentáveis. Por outro lado, para ser um membro do GABV você deve ter alcançado certo nível e declarar na sua missão que o seu objetivo não é apenas lucro.” (Especialista 3)*

Assim, para os especialistas de organizações ligadas ao *Institute for Social Banking* (ISB), a organização precisa ser puramente e inteiramente voltada para sustentabilidade, seja nos projetos que financia, no dinheiro que capta e na sua forma ética de fazer negócios e dividir os resultados.

Os objetivos da GABV são diferentes do ISB. A GABV visa desenvolver instituições com potencial para ter, pelo menos, 60% dos seus ativos ligados à economia real (GABV, 2015) e assim dar escala a esse modelo mais sustentável de fazer *banking* (transações financeiras).

O que é importante considerar para o *framework* do sistema cooperativo de crédito em estudo é a noção da avaliação dos produtos e serviços e, também, de percentuais e níveis como a GABV propõe. Não é algo viável, com o perfil hoje estabelecido das cooperativas do sistema, que elas se tornem instituições sustentáveis no modelo do ISB.

#### 4.5 SÍNTESE DOS ACHADOS

Para melhor apresentar a síntese dos achados e as implicações para o trabalho foi elaborado um quadro resumo das considerações nas entrevistas, foram adicionadas às análises as comparações dos referenciais teóricos, apresentado a forma em que os bancos sociais/baseados em valores contribuem para o estabelecimento de uma referência alcançável para as cooperativas de crédito do sistema.

O modelo cooperativo é, para os especialistas de bancos sociais/baseados em valores, apenas uma forma legal. Se os projetos e as pessoas financiadas, bem como o recurso captado não forem vinculadas às ações com impacto social e ambiental positivo elas não estarão mais próximas de um modelo sustentável. A participação democrática e a redução do poder do dinheiro é um fator positivo, mas não faz de uma cooperativa um modelo melhor que um banco na opinião dos especialistas.

Por outro lado, as cooperativas têm na sua raiz um potencial importante para se posicionarem como instituições sustentáveis e possuem um papel mais ativo, como aponta Dale et al. (2013). O Especialista 1 também reforça isso da seguinte forma:

*“Se nós formos bem-sucedidos em modernizar o modelo cooperativo, este será o futuro que nós queremos. É a paz porque nós queremos trabalhar em conjunto, amigavelmente, não apenas para nós, mas para a região, multistakeholder, um bom modelo para resolver os problemas da sociedade. Não é garantido que por ser uma cooperativa você será mais social e com resultados sociais. Se a cooperativa é verdadeira, vive os seus princípios, então poderia ser mais social, mas não é garantido”.*  
(Especialista 1)

No quadro 19 são apresentadas as principais análises e achados das entrevistas.

**Quadro 19** - Síntese da comparação dos bancos sociais/baseados em valores e cooperativas de crédito.

<b>Modelo de negócios</b>	Como funciona um banco social/baseado em valores.	As instituições conectam pessoas que querem mudar o mundo com as empresas que trabalham para mudar o mundo, aplicando as suas poupanças que se convertem em empréstimos e que retornam em forma de juros para o poupador.
	Papel de um banco social/baseado em valores.	Há uma diferença entre uma cooperativa que não pratica os seus valores, uma cooperativa que os pratica e ainda um banco ético/baseado em valores. As cooperativas de crédito que vivem os seus valores têm maior potencial de adesão a um modelo mais sustentável. Porém, no cooperativismo de crédito, hoje em dia, não é uma premissa que os projetos financiados tenham impacto socioambiental positivo.
	Cooperativas de crédito e bancos sociais/baseados em valores são diferentes.	Há uma divergência na definição de cooperativa de crédito pela Woccu (2015) que abrange a questão de ser sem fins lucrativos, atender os associados e suas comunidades e ter uma gestão participativa, os especialistas ressaltam o diferencial apenas na participação. Este forte posicionamento de que as cooperativas de crédito não são mais sustentáveis que os bancos tradicionais, diverge da literatura e das referências históricas.

	O papel das cooperativas de crédito.	Para os especialistas, as cooperativas de crédito perderam as suas características, como apontou também Schneider (1999). Por outro lado, ainda como uma característica positiva os especialistas ressaltam a importância de ter um modelo de governança que distribua o poder e que, <i>a priori</i> , elas têm maior potencial de gerar benefícios sociais pela sua proximidade com as comunidades.
	Princípios do cooperativismo e de bancos sociais/baseados em valores.	Embora as cooperativas tenham potencial de ser mais sustentáveis que os bancos tradicionais os especialistas apontam que os valores precisam ser praticados e que uma noção mais ampla de <i>stakeholders</i> deveria ser adotada. O que também discorda da teoria que aponta que por ser da comunidade, uma cooperativa de crédito estaria engajando todos os seus <i>stakeholders</i> . (CEPINSKIS et al. 2013; BELHOUARI et al. 2005).
	Diferença entre bancos sociais/de valores que são cooperativas.	Se hoje um banco social/baseado em valores surgir, para os especialistas não há diferença se ele será legalmente um banco ou cooperativa. Apenas um dos especialistas apontou que é um diferencial a capacidade de diluição do poder do dinheiro a partir da participação democrática.
	<b>Questões sociais</b>	Para os especialistas, a participação dos associados nas decisões não é mais um diferencial, pois já é possível engajar clientes em bancos tradicionais. A questão social não é vista como um diferencial, pois não tem critérios e uma rigorosidade na concessão dos empréstimos e na seleção do recurso captado como os bancos sociais/baseados em valores. As ações de responsabilidade social na comunidade não são citadas como diferencial social.
	<b>Questões ambientais</b>	Os bancos sociais/baseados em valores têm como premissa básica no objeto das suas soluções não impactar de forma negativa o meio ambiente. Alguns dão maior ou menor ênfase em criar produtos para estimular a adoção de soluções mais eficientes. A questão ambiental não é algo tão evidente entre os valores das cooperativas de crédito como aponta (SERVER;CAPÓ, 2011) e este é um dos critérios de sustentabilidade que precisa ser reforçado.
<b>Governança</b>	<i>Stakeholders</i>	(CEPINSKIS et al. 2013; BELHOUARI et al. 2005) apontam como uma vantagem quando o <i>stakeholders</i> é por vezes ao mesmo tempo o acionista, o cliente e a pessoa da comunidade. Por outro lado, para mover o modelo cooperativo para um modelo mais sustentável, passa também por conseguir engajar os associados nas crenças socioambientais. Este talvez seja um dos maiores desafios, pois diferente de um banco social/baseado em valores, os associados e a organização já existe e este não é o fator que conecta os associados à aquela cooperativa.
	Participação democrática.	Os especialistas apontam que é importante, mas é um desafio capacitar os associados para ajudar nas decisões da cooperativa, principalmente na área técnica socioambiental.
	Níveis de sustentabilidade.	O ISB e a GABV têm diferentes visões sobre a adoção de um modelo 100% sustentável. Para as cooperativas deste estudo, o modelo de referência considerado viável será o parcial da GABV.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao comparar os achados da análise com as considerações de Kring (2015) é possível estabelecer um comparativo do potencial de aderência da forma de atuar das cooperativas de crédito com os princípios dos bancos sociais/baseados em valores conforme mostra o quadro 20.



**Quadro 20 - Princípios bancos baseados em valores e cooperativas de crédito.**

	<b>Aderência ao modelo do cooperativismo de crédito</b>
Princípio 1. Abordagem do tripé de sustentabilidade no centro do modelo de negócio.	Parcial. Existe foco no social em alguns produtos. Necessário maior desenvolvimento no pilar ambiental e na mensuração do impacto dos produtos.
Princípio 2. Fundamentadas em comunidades, servem a economia real e estimulam novos modelos de negócios para atender as necessidades de ambos.	Forte. O foco também é na economia real. Necessário maior envolvimento no estímulo de novos negócios.
Princípio 3. Foco em relacionamentos de longo prazo com os clientes e uma compreensão direta das suas atividades econômicas e os riscos envolvidos.	Forte. Necessária melhor compreensão dos riscos socioambientais.
Princípio 4. Foco no longo prazo, autossustentável e resistente à crises econômicas externas	Forte. Não tem caráter especulativo.
Princípio 5. Governança inclusiva e transparente	Forte.
Princípio 6. Todos estes princípios incorporados na cultura do banco.	Parcial.

Fonte: Adaptado de Kring (2015).

Outra comparação que é possível traçar com o quadro de Cotón e Castro (2011), trata-se da diferença de bancos sociais/baseados em valores quanto a seus objetivos, necessidades atendidas, tipos de investimento, participação, desenho de produtos e condições e tomada de decisão em relação a bancos tradicionais. Adicionou-se à comparação a coluna referente às cooperativas de crédito (Quadro 21).

**Quadro 21 - Comparação banco tradicional, banco social/baseado em valores e cooperativas de crédito.**

	<b>Banco tradicional</b>	<b>Banco social/ baseado em valores</b>	<b>Cooperativa de crédito</b>
<b>Objetivo</b>	Obtenção de benefícios econômicos.	Obtenção de benefícios econômicos, sociais e ambientais.	Obtenção de benefícios econômicos e sociais.
<b>Necessidade do cliente</b>	Rentabilidade e segurança	Uso ético do seu dinheiro.	Rentabilidade e segurança.
<b>Universo de investimento e financiamento</b>	Ilimitado e orientado às empresas que geram maior rentabilidade.	Restrito as empresas socialmente responsáveis.	Orientado as necessidades dos associados.
<b>Participação do associado</b>	Escassa ou nula.	Possibilidade de decidir onde investir o seu dinheiro.	Decisões de gestão da cooperativa como destinação das sobras.
<b>Desenho das condições de crédito</b>	Fundamentalmente avais e garantias patrimoniais.	Maior peso na viabilidade dos projetos a serem financiados e no seu fim social/ambiental.	Fundamentalmente avais, garantias patrimoniais ou relacionamento.
<b>Desenho dos produtos</b>	Mais adaptados às necessidades da própria empresa.	Adaptado as necessidades do cliente e dos <i>stakeholders</i> .	Adaptado as necessidades dos associados.
<b>Tomador de decisões</b>	Gestores.	Todos os <i>stakeholders</i> .	Gestores e associados

Fonte: Adaptado de Cotón e Castro (2011) e dados da pesquisa

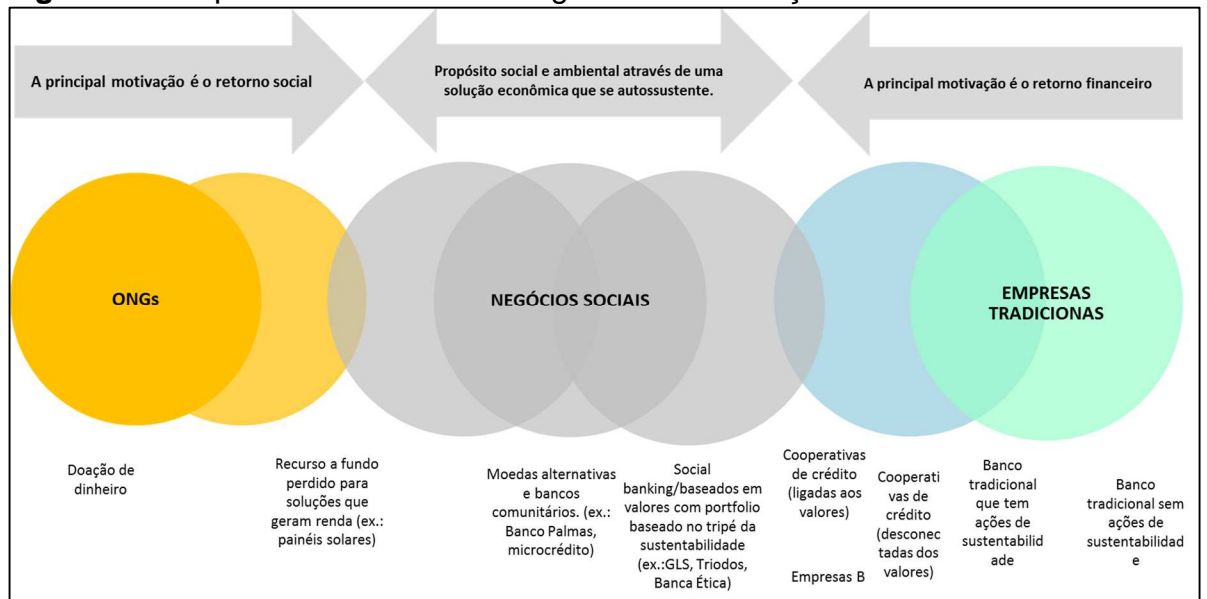
o maior ponto de desafio para a conversão das cooperativas de crédito em um modelo mais sustentável reside no fator “necessidade do cliente”. As cooperativas de crédito são procuradas pelos seus associados pelos mesmos motivos que buscam a um banco tradicional: rentabilidade e segurança, diferente dos bancos sociais/baseados em valores que são procurados pelo uso ético do seu dinheiro. O desafio é incentivar a mudança de posicionamento tanto das cooperativas de crédito quanto mudar a visão dos associados.

Analisadas as diferenças entre bancos tradicionais, bancos sociais/baseados em valores e bancos tradicionais foi traçado um espectro com base em pesquisas prévias existentes Alter (2007), Cotón e Castro (2011), Abu-Saifan (2012) para mostrar onde se situam as cooperativas de crédito e qual o seu potencial no espectro de modelos de negócios. Dessa forma, o sistema cooperativo de crédito estudado poderia melhor compreender onde se situa atualmente, qual o seu potencial e referências nesse sentido. Considerando um espectro de modelo de negócios que considere em um extremo as ações de caridade tradicional (ONGs), negócios sociais e negócios tradicionais e suas diferentes nuances, é possível ver na figura 11 as seguintes classificações Alter (2007):

- **ONGs/caridade:** a motivação principal é o resultado social;
- **Negócios sociais:** a motivação principal é gerar impacto social/ambiental com autossuficiência financeira ou retorno financeiro.
- **Negócios tradicionais:** a principal motivação é o retorno financeiro.

Nesse sentido, foi realizado um exercício de classificação de exemplos de tipos de instituições financeiras e a incorporação da sustentabilidade no seu modelo de negócios, conforme mostra a figura 11.

**Figura 11 - Espectro de modelo de negócios de instituições financeiras.**



Fonte: Elaborado pela autora e Adaptado de Alter (2007), Cotón e Castro (2011), Abu-Saifan (2012).

Nela é possível ver da esquerda para a direita e por nível de motivação os diferentes tipos de instituição financeira e sua integração de propósitos:

- **ONGs:** puramente voltadas para propósitos sociais, são dependentes e sobrevivem de doações, fundos e fundações (ALTER; 2007; ABU-SAIFAN, 2012). Exemplo: organizações com recursos financeiros para reconstruir casas de forma gratuita em situação de desastres naturais. A doação ocorre uma vez e o objetivo é puramente social;
- **ONG (modelo híbrido):** são um modelo híbrido, pois apresentam algum tipo de valor de mercado para comercializar e assim ser autossuficientes. (ALTER; 2007; ABU-SAIFAN, 2012) Exemplo: doação de equipamento de energia solar que pode gerar energia excedente e assim se pagar em médio prazo;
- **Negócio Social:** são empresas que têm a única missão de solucionar um problema social, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos (YUNUS, 2010). O Banco Palmas no Brasil é uma iniciativa da economia solidária, mas juridicamente, não é um banco e não é regulado pelo Banco Central do Brasil. O Grameen Bank de microcrédito também poderia ser situado nessa categoria de negócio social.

- **Bancos sociais/baseados em valores:** são instituições com ou sem fins lucrativos cujo maior objetivo é captar dinheiro de pessoas interessadas em melhorar a sociedade e investir em empreendedores que precisam de capital para desenvolver seus negócios sustentáveis. (WEBER, 2011) Alguns bancos e cooperativas nesse modelo são o GLS Bank, Triodos, La Nef e a Banca Ética;
- **Empresas B:** as empresas B visam resolver problemas sociais e ambientais a partir dos produtos e serviços que vendem, e também desde as suas práticas laborais, socioambientais, as comunidades, os fornecedores e os públicos de interesse. Essas empresas são obrigatoriamente com fins lucrativos. (SISTEMA B, 2016);
- **Cooperativas de crédito (vinculadas aos valores):** cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. PAGNUSSAT (2004). Ficam no limite entre um negócio social e um negócio tradicional, pois o maior objetivo não é resolver um problema necessariamente da sociedade, mas sim dos associados que podem ou não estar em vulnerabilidade social;
- **Cooperativas de crédito (distanciadas dos valores):** tem ações de responsabilidade social e de ecoeficiência, distribuem as sobras, e tem o cooperativismo apenas como forma jurídica;
- **Banco tradicional com ações de sustentabilidade:** instituições financeiras tradicionais que não tem como seu principal propósito causas sociais e ambientais, mas gerenciam e têm ações para mitigar seus impactos na sociedade;
- **Banco tradicional sem ações:** instituição financeira que visa maximizar os lucros e não tem gestão do tema sustentabilidade.

Por conseguinte, considerando a comparação dos bancos sociais/baseados em valores com as cooperativas de crédito, pode-se dizer que: os bancos sociais/baseados em valores que incorporam na maior parte das suas soluções benefícios sociais e ambientais são uma referência de instituição financeira alcançável para o modelo cooperativo. As cooperativas que praticam os princípios do

cooperativismo e mantém a essência ligada à comunidade e ao desenvolvimento local tem maior potencial de se aproximar a um modelo de negócios mais sustentável.

As cooperativas de crédito deveriam almejar movimentar-se à esquerda neste espectro de modelo de negócios sustentável diante do potencial que apresentam. É nesse contexto que o *framework* e as recomendações deste trabalho foram elaboradas.

## **5 PROPOSTA DE *FRAMEWORK* BASEADO EM DIRETRIZES DE DESEMPENHO E *BENCHMARKS* INTERNOS PARA ANALISAR AS COOPERATIVAS DO SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO**

Este capítulo apresenta uma proposta de *framework* baseado em diretrizes de desempenho de sustentabilidade e *benchmarks* internos para analisar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas do sistema de crédito cooperativo.

Ele foi dividido em três subseções, a 5.1 que apresenta o resultado da análise documental e os constructos e subconstructos propostos, a subseção 5.2 que à luz dos constructos apresenta os resultados das entrevistas e das práticas que algumas cooperativas já adotam em sustentabilidade e a 5.3 que apresenta a proposta final do *framework* com os diferenciais em relação ao cooperativismo.

### **5.1 ANÁLISE DAS DIRETRIZES DE SUSTENTABILIDADE, DO REFERENCIAL SOBRE COOPERATIVISMO E PROPOSIÇÃO DE CONSTRUCTOS**

Com base na apresentação das diretrizes na seção 2.5, GRI, SASB, GIIRS, GABV foi proposto um quadro comparativo entre os constructos das diferentes ferramentas e a literatura relacionada ao cooperativismo e cooperativismo de crédito.

Na figura 12 é apresentada a primeira versão do *framework* com base nas diretrizes e no referencial baseado no cooperativismo. As categorias que formam as linhas em amarelo, azul, verde, laranja e rosa apontam as diretrizes onde o tema é abordado. As colunas azuis indicam os constructos Governança, Modelo de Impacto, Desempenho Econômico, Produtos e Serviços, Meio Ambiente e Social. Já as colunas em cinza indicam os subconstructos e foram baseadas na análise do conteúdo das ferramentas que foram agrupadas de acordo com o tema. Alguns nomes de subconstructos podem ter sido adaptados ou criados para combinar categorias de diferentes ferramentas.

Após a apresentação da primeira proposta de *framework*, os constructos e subconstructos gerados serão descritos e será apontada de quais ferramentas foram gerados.

Figura 12 - Primeira versão proposta *framework*.

	GOVERNANÇA					MODELO DE IMPACTO		DESEMPENHO ECONÔMICO			PRODUTOS E SERVIÇOS					MEIO AMBIENTE	SOCIAL					
Ferramentas	Tipo Societário	Envolvimento dos stakeholders e transparência	Governança e estrutura	Gestão Democrática	Ética e Compliance	Princípios e propósito para além do lucro	Impacto positivo como core business	Indicadores de desempenho	Impacto econômico indireto	Distribuição da riqueza	Economia real	Portfolio baseado no tripé sustentável	Risco socioambiental	Inclusão financeira e educação financeira	Privacidade/Segurança/Relacionamento longo prazo	Desenvolvimento local	Impacto direto das atividades	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Educação do colaborador	Sociedade	Capacitação de clientes/associados	Intercooperação
Tradicionais		GRI	GRI		GRI			GRI	GRI			GRI	GRI	GRI	GRI		GRI	GRI	GRI	GRI		
					SASB						SASB	SASB	SASB	SASB								
Modelos de negócios sustentáveis	GIIRS	GIIRS	GIIRS		GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS		GIIRS	GIIRS			GIIRS		GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS		
	GABV		GABV			GABV	GABV	GABV		GABV	GABV	GABV		GABV		GABV						
Referencial	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop		Ref. Coop		Ref. Coop		Ref. Coop	Ref. Coop			Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop			Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop

Fonte: Adaptado de GRI (2013), SASB (2014), GABV (2015), GIIRS (2015), Woccu (2015), Pinho (2004), Meinen e Port (2014).

### 5.1.1 Governança

O constructo governança é apresentado em todas as ferramentas analisadas GIIRS (2015), GABV (2015), GRI (2013) e SASB (2015) e no referencial sobre cooperativismo como um pilar importante para a sustentabilidade.

Ao comparar as questões vinculadas à governança e ética das diferentes diretrizes, as questões que mais se repetem e são relevantes para o contexto foram as questões vinculadas: ao perfil, a estratégia, a estrutura de governança, a forma jurídica, ao gerenciamento de demandas de *stakeholders*, ao gerenciamento da sustentabilidade, à participação nas decisões, a questões de corrupção e transparência. Nos parágrafos seguintes serão apresentadas as questões já de forma resumida com a proposta de subconstructo:

- **tipo societário:** são questões sobre forma jurídica cooperativa ou não, com ou sem fins lucrativos, instituição financeira regularizada ou não. Isso é importante para as diretrizes, pois indica como a empresa se organiza, como ela quer ser vista e como reparte os lucros. As diretrizes que ressaltam estas questões são a GIIRS (2015) e a GABV (2015);
- **envolvimento dos *stakeholders* e transparência:** diz respeito ao engajamento de partes interessadas para além de acionistas. No caso de cooperativas, como há o pressuposto de que existem mecanismos de escuta de associados, a noção de *stakeholders* expande-se para colaboradores, sociedade civil, órgãos reguladores, governo etc. Ouvi-los, gerenciar suas expectativas e reportar de forma transparente tanto demonstrações financeiras quanto os impactos sociais e ambientais são fundamentais para empresas tradicionais e cooperativas. Estas questões aparecem nas ferramentas GIIRS (2015), GABV (2015) e GRI (2013). No referencial sobre cooperativismo, como aponta (LIMA et al., 2013) o envolvimento dos associados aparece de forma forte, mas de outros *stakeholders* não é algo citado, o que diverge das principais diretrizes;
- **governança e estrutura:** o modelo de governança e a estrutura hierárquica devem acompanhar o desempenho econômico, social e ambiental. Devem existir fóruns para a discussão dos temas e



recomenda-se que a remuneração esteja ligada a essas metas. Nas diretrizes também é questionado se há a divisão de papéis para que não haja conflito de interesses. A participação de outros *stakeholders* (além de acionistas) nas decisões é recomendada pelas diretrizes GIIRS (2014), GABV (2015) e GRI (2013). A governança para as cooperativas é algo muito importante Woccu (2015), Pinho (2004), Meinen e Port (2014) e vem sendo profissionalizada, mas não é aceito ainda que haja participação de não associados no conselho, por exemplo:

- **gestão democrática:** ter um modelo democrático é característico de cooperativas que são organizações controladas pelos seus membros que participam da formulação de políticas na tomada de decisão. Isso faz com que os interesses sejam do grupo e não individuais conforme aponta o referencial sobre cooperativismo de Meinen e Port (2014). Mesmo não presente nas diretrizes de sustentabilidade, ter uma gestão democrática divide o poder e faz com que haja uma maior representatividade das necessidades dos diferentes associados, independente da quantidade de ações. Esse fator também foi citado pelo Especialista 2 de um dos bancos sociais, mas não pela diretriz da GABV (2015);
- **ética e compliance:** este subconstructo diz respeito como é feita a gestão e como é o desempenho da empresa em relação a seu código de conduta, prevenção da corrupção, quantidade de multas, denúncias ou número de reclamações. (SASB, 2015; GRI, 2014; GIIRS, 2015).

### 5.1.2 Modelo de impacto de negócios

O constructo aborda o propósito do modelo de negócios da organização. Isto é, se a missão vai além do propósito financeiro. No caso do contexto da organização do estudo, se a cooperativa tem um propósito e gera impacto social e/ou ambiental positivo como parte da sua atividade fim. Esses questionamentos foram encontrados nas ferramentas GIIRS (2015), GABV (2015) e no referencial de cooperativismo de Pagnussat (2004) e Schneider (2005). Nos próximos parágrafos serão apresentados os subconstructos encontrados:

- **princípios e propósito para além do lucro:** especialmente para a GABV (2015) e para a as Empresas B, através do questionário da GIIRS

(2015), entender se a organização tem uma missão para além do retorno financeiro é fundamental. Inclusive, eles sugerem que essa missão seja protegida para caso a empresa mude de controle e ela não seja modificada. Um exemplo disso é se na missão consta a busca por trazer algum retorno positivo para a sociedade como a redução da pobreza e a desigualdade, a redução de algum impacto ambiental, o financiamento da economia real e das comunidades etc.

- **impacto positivo como *core business*:** considera o impacto social e ambiental positivo como um dos principais objetivos e mensurá-los também é um indicativo de que o *core business* está alinhado à sustentabilidade. Na GIIRS (2015) a questão que ilustra este ponto é se existem métricas para determinar se a empresa está cumprindo com seus objetivos sociais e/ou ambientais da sua missão.

### 5.1.3 Desempenho econômico

Todas as diretrizes e o referencial sobre cooperativismo abordam a importância do equilíbrio econômico, exceto a SASB (2014), pois ela aborda a questão de risco. O que se vê na maior parte das ferramentas, principalmente as destinadas à empresa tradicional, é que as questões econômicas são as prioritárias em termos de gerenciamento e mensuração. Por isso, geralmente as diretrizes de sustentabilidade são adicionais aos relatórios de demonstração de resultados. Já nas diretrizes de modelos de negócios sociais, as questões sobre o desempenho econômico aparecem sob a ótica de perenidade e equilíbrio. Nos próximos parágrafos serão descritos os subconstructos gerados a partir da análise das ferramentas:

- **indicadores econômicos em geral e risco sistêmico:** o subconstructo é derivado de questões vinculadas aos indicadores de lucratividade, impostos gerados, retorno sobre ativos e captação por clientes/associados. Para a SASB (2014), o endividamento e a exposição ao risco são ameaças à estabilidade financeira. As questões da GABV (2015) têm um teor de desempenho econômico pela característica da importância da resiliência das instituições financeiras. As demais diretrizes estão mais vinculadas ao gerenciamento de impactos indiretos

e em questões de atendimento de normas (*compliance*). Isto é, como já existem muitos informes sobre o desempenho econômico, o foco não é questionar diretamente o resultado como margem, lucro, evolução etc.;

- **distribuição da riqueza:** provém de questões vinculadas a se os lucros são centralizados ou distribuídos. Nas cooperativas as sobras são distribuídas com base no uso dos serviços e de capital. Apenas a diretriz das empresas B (GIIRS, 2015) e o referencial sobre o cooperativismo representado por Franz (2006) ressaltam esta questão importante sobre o poder do dinheiro nas decisões;
- **impactos econômicos indiretos:** as questões que geraram este subconstructo tratam de impactos econômicos indiretos gerados pelo desenvolvimento local e promovidos pela presença do negócio, pela geração de empregos, pelo fluxo de recursos, e se as compras que são realizadas localmente. Essa questão aparece na diretriz da GRI (2013) e no referencial sobre cooperativismo (GIAGNOCAVO et al., 2012).

#### 5.1.4 Produtos e serviços

A inserção do tema sustentabilidade nas instituições financeiras passa por considerar os aspectos da sustentabilidade nos produtos e serviços, isto é, o *core business* das instituições financeiras (CERIN; SCHOLTENS, 2011; WEBER, 2011; GONZÁLEZ; JIMÉNEZ, 2008; OH et al., 2013).

Como apontaram os bancos sociais/baseados em valores, referência para este trabalho, não basta ser uma cooperativa na forma jurídica se não está sendo avaliado o impacto daquilo que se financia.

Neste constructo são abordados os temas relacionados ao papel das instituições financeiras para com o tema sustentabilidade desde o fomento à economia real, ao incentivo ao gerenciamento do risco socioambiental na carteira de crédito, a composição do portfólio de produtos, a inclusão financeira, a educação financeira, a responsabilidade com o cliente e com a comunidade local através dos negócios. Nos próximos parágrafos serão apresentados os agrupamentos das questões em forma de subconstructos:

- **indicadores de economia real:** economia real é a parte da economia de um país que produz bens e serviços, em vez de a parte que consiste em serviços financeiros, especulação nas bolsas de valores etc. É o contrário de economia financeira. (WEBER; SCHOLZ; MICHALIK, 2010) 2013). A GABV (2015) indica que bancos de valores fomentem as atividades vinculadas à economia real, ou a maior parte das suas atividades. Schneider (2010) e Franz (2006) também falam da importância de tornar as comunidades e as regiões produtivas e não se ter atividades especulativas. Esse também é um dos fatores ligados à maior resiliência das cooperativas perante as crises. (CEPINSKIS et al., 2013);
- **portfolio triple bottom line (TPL - tripé da sustentabilidade):** este subconstructo trata sobre a quantidade das atividades e linhas de negócio do portfólio de crédito (no caso das cooperativas) que financiam atividades com impacto positivo social ou ambiental. Esse é um indicador importante para instituições financeiras sustentáveis segundo a GABV (2015), segundo o questionário específico para instituições financeiras da GRI (2013), a SASB (2014) e o questionário de Empresas B, GIIRS (2015). As diretrizes apontam especificamente para a integração dos fatores ambientais e sociais nos produtos como, empréstimos ligados ao tema sustentabilidade e o total dos ativos ligados ao tripé da sustentabilidade. Já no referencial sobre cooperativismo, menciona-se o papel social da instituição financeira cooperativa, mas não de forma mensurável;
- **gerenciamento do risco socioambiental:** trata da integração das questões sociais e ambientais na análise de risco (de crédito, neste caso). Isto é, se a natureza da atividade para a qual o crédito será concedido está ligada a uma prática com impacto negativo no meio ambiente, como desmatamento, redução da biodiversidade etc. Ou, uma prática que interfira na qualidade de vida das pessoas como trabalho análogo ao escravo, trabalho infantil etc. Esse ponto aparece em todas as diretrizes, exceto na GIIRS (2015) que não é específica para instituições financeiras e no referencial sobre cooperativismo. O que é um ponto de atenção, já que é algo inclusive mandatário pela legislação atual brasileira;

- **inclusão financeira e educação financeira:** este subconstructo reuniu dois aspectos complementares questionados nas diretrizes. As ferramentas e a literatura apontam que uma das responsabilidades sociais das instituições financeiras é a inclusão financeira das pessoas desfavorecidas ou em regiões afastadas, políticas para produtos justos (crédito consciente) e a responsabilidade para com a educação financeira dos clientes e associados. (SASB, 2015; GRI, 2014). No referencial sobre cooperativismo, especialmente os movimentos ligados à WOCCU (2015) entendem que o cooperativismo de crédito tem a missão de atender os menos favorecidos;
- **privacidade/segurança/relacionamento longo prazo:** este subconstructo trata do respeito ao cliente seja através da publicidade, das informações claras, segurança de dados, foco em relacionamentos de longo prazo e satisfação do cliente/associado. Todas as diretrizes apontam que ter políticas nesse sentido é importante. Considerando que o dono é o usuário é muito forte esta relação também no cooperativismo de crédito (KRING, 2015);
- **manutenção dos recursos na região (desenvolvimento local):** as cooperativas têm a característica de captarem e destinarem recursos a nível local e promover o desenvolvimento nas regiões. Essa questão é especialmente importante para as cooperativas de crédito que tem a característica de captar recursos na região, atender as necessidades locais e financiar, por sua vez, atividades na própria comunidade. (BELHOUARI et al., 2005; WOCCU, 2015; CEPINSKIS et al., 2013; MEINEN; PORT, 2014).

### 5.1.5 Meio ambiente

Nesta proposta para o *framework*, refere-se ao impacto direto das atividades das instituições (uso de recursos naturais das agências como água, energia, emissões de gases de efeito estufa, etc). Essa questão só aparece na diretriz GRI (2013) caso tenha sido considerado previamente um tema material. Também aparece na ferramenta GIIRS (2015), pois não é específica para instituições financeiras. Na literatura sobre sustentabilidade para instituições financeiras a Febraban (2011),

Schmid-Schönbein et al. (2002), Scholtens e Zhou (2008), González e Jiménez (2008) citam que o impacto direto das operações das instituições financeiras é muito baixo se comparado ao impacto indireto no meio ambiente das iniciativas financiadas.

Para melhor clareza, o impacto indireto ambiental causado pelo financiamento de soluções ambientais ou pela avaliação do risco ambiental será questionado no constructo Produtos e Serviços.

No constructo meio ambiente ficará apenas a questão ligada ao impacto direto das operações. Mesmo tendo menor importância que os demais constructos, é importante mantê-lo para estabelecer uma cultura para as demais ações de sustentabilidade e porque, na instituição estudada, ainda não é um tema maduro. Provavelmente, se a pesquisa for aplicada nos próximos anos, essa questão exclusivamente ligada ao impacto direto, depois de amadurecida e desenvolvida, poderia ser retirada do *framework*.

#### **5.1.6 Social**

Este constructo aborda as questões vinculadas tanto às questões sociais internas à organização (colaboradores) quanto às externas (comunidade). Assim, podem-se identificar nos parágrafos seguintes a proposta de subconstructos vinculadas a práticas trabalhistas e direitos humanos, envolvimento com a sociedade, com a capacitação de associados e com a intercooperação.

- **Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente:** este subconstructo trata de temas sob a ótica de práticas trabalhistas e direitos humanos internos. Instituições financeiras, diferentemente de empresas com intensivo uso de pessoas como a construção civil e a mineração que expõe os colaboradores a situações degradantes não costumam ter este tema como um ponto crítico de melhoria. Por outro lado, as questões vinculadas à diversidade são particularmente questionadas pelas diretrizes GRI (2013) e GIIRS (2015);
- **Educação do colaborador:** embora dentro das questões trabalhistas em algumas diretrizes, este subconstructo foi mantido por ser de grande importância para o cooperativismo e para a manutenção dos princípios cooperativistas. As diretrizes GRI (2013), GIIRS (2015) e o referencial

sobre cooperativismo abordam este tema. Meinen e Port (2014) destacam essa questão dentro do Princípio do Cooperativismo educação, formação e informação;

- **Sociedade:** este subconstructo trata da relação com a sociedade para além dos produtos. Seja apoiando causas sociais das comunidades, realizando atividades voluntárias ou criando programas sociais. Ele está presente nas diretrizes GRI (2013), GIIRS (2015) e no referencial do cooperativismo através de Belhouari et al. (2005), Pagnussat (2004), Meinen e Port (2014). Não aparece de forma expressiva para os bancos sociais/baseados em valores como foi visto nas entrevistas;
- **Intercooperação:** este subconstructo trata sobre trabalhar em intercooperação com *stakeholders* da região, associados e com outras cooperativas. Este é um Princípio do cooperativismo muito ligado ao tema sustentabilidade como apontam Meinen e Port (2014) e Dale et al. (2013). Ao mesmo tempo, é apontado também na diretriz para empresas B (GIIRS, 2015) sob a ótica do estabelecimento de parcerias;
- **Capacitação de clientes/associados:** este subconstructo trata sobre a capacitação de associados para que exerçam melhor o seu direito de tomada de decisão. Tema ligado ao modelo cooperativo para que haja perenidade na sua governança. Meinen e Port (2014) destacam essa questão no princípio educação, formação e informação. Nas diretrizes de sustentabilidade o tema não é abordado, mas nas entrevistas sobre bancos sociais/baseados em valores que tem como forma jurídica o cooperativismo, é apontando como algo importante para a manutenção da participação dos associados.

Considerando a análise documental das diretrizes e o referencial sobre o cooperativismo, esses são os constructos e subconstructos que compõe o *framework* em uma primeira versão.

A próxima etapa na sua construção foi identificar através de entrevistas em cooperativas como são vistos esses pontos, se já existem ações no sentido de gerenciá-las e se são os constructos e subconstructos que fariam sentido para compor o instrumento de avaliação do desempenho em sustentabilidade para a população das 95 cooperativas do sistema cooperativo de crédito estudado.

## 5.2 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE SUSTENTABILIDADE DE COOPERATIVAS À LUZ DO *FRAMEWORK*

Esta subseção apresenta os resultados da pesquisa qualitativa com sete cooperativas utilizando os constructos e subconstructos propostos na primeira versão do *framework*. Os resultados serviram para ter um maior entendimento do que de fato acontece em termos de sustentabilidade em cooperativas das quatro regiões, para ajustar questões no *framework* e apoiar o desenvolvimento do instrumento quantitativo.

Conforme citado no método, o roteiro de entrevistas com 15 questões seguiu os constructos e subconstructos do *framework* com um viés exploratório. Nas próximas subseções serão apresentados os exemplos e comentários por constructo na seguinte ordem: Modelo de Impacto nos negócios, Governança, Desempenho Econômico, Produtos e Serviços, Meio Ambiente e Social. Algumas categorias foram evidenciadas como emergentes além dos subconstructos propostos no *framework*.

### 5.2.1 Modelo de impacto nos negócios

O conceito apresentado sobre modelo de impacto diz respeito à missão para além do lucro, quando a organização tem um modelo de negócios que causa um impacto social ou ambiental positivo (GIIRS, 2015). A ferramenta da GABV (2015) também como uma das suas principais questões qualitativas questiona se a organização tem uma missão para além de remunerar os acionistas. Uma instituição financeira como um banco (exceto os de nicho dedicados às causas socioambientais) normalmente não tem um objetivo para além do lucro.

Por outro lado, como apontam Belhouari et al. (2005) e Cepinskis et al. (2013), as cooperativas de crédito consideram a responsabilidade social e o desenvolvimento das comunidades como parte do seu negócio, pois são reflexos dos seus valores e princípios. Se a natureza solidária, social, comunitária de uma cooperativa de crédito se perde, ela deixa de ser uma cooperativa de crédito e como colocam Woccu (2015), Pinho (2004) e Meinen e Port (2014) a atividade mercantil não é cogitada. A cooperativa de crédito precisa então manter um equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e o bem-estar social da comunidade. Nos próximos parágrafos são



apresentados os subconstructos a *priori* e os emergentes ligados à modelo de negócios.

#### 5.2.1.1 Manutenção do propósito do nascimento do cooperativismo

Em sua maioria, os entrevistados apontaram que a motivação inicial para o nascimento de uma cooperativa se atualizou, mas continua sendo evidenciada. Como aponta a fala do Entrevistado 2:

*"a missão do cooperativismo, que é a ajuda mútua, que é estar um contribuindo com o outro para diminuir as dificuldades, eu acho que nós, principalmente nós do Sistema, nós estamos preservando". (Entrevistado 2)*

Por outro lado, o que foi atualizado na opinião deles é que antes o cooperativismo tinha um foco na subsistência, no pequeno agricultor e hoje está com um perfil mais empresarial, os associados também cresceram o que pode também ser levado ao extremo, na opinião do Entrevistado 7:

*"Hoje nós temos que ser uma cooperativa na forma jurídica, mas precisamos competitividade e aí estamos ligados ao benchmark do que os bancos estão fazendo". (Entrevistado 7)*

#### 5.2.1.2 Expectativa Banco x Cooperativa

Verificou-se que para todos os entrevistados há uma expectativa da sociedade diferente em relação a uma cooperativa e a um banco. Como a cooperativa tem uma região delimitada, os recursos captados só podem ser emprestados na região e não voltam para os grandes centros, se entende que elas são instituições mais vinculadas à comunidade. As cooperativas costumam ter ampla participação na vida das comunidades, pois como menciona o Entrevistado 3 *"os próprios donos da cooperativa são os que atuam na comunidade"*.

Mais de um entrevistado comenta que as instituições financeiras convencionais não conseguem ter esse envolvimento, seja pela rotatividade de colaboradores ou pelo dono do capital e o foco no lucro. Os entrevistados citaram ainda algumas formas de participação com parceiros estratégicos e em eventos, na promoção de palestras, associações comerciais, sindicatos, eventos sociais etc.

Logo, a cooperativa tem uma atuação mais ampla de engajamento com a comunidade e *stakeholders* e é cobrada pela sociedade para ter essa maior participação que uma instituição tradicional.

### 5.2.1.3 Propósito para além das sobras e importância econômica

O objetivo maior é atender as necessidades financeiras dos associados através da ajuda mútua, dando acesso ao crédito, como ilustra a fala do Entrevistado 3:

*"o primeiro objetivo de uma cooperativa é atender à necessidade dos seus associados. (...) fazendo inclusão financeira e trabalhando para o desenvolvimento das pessoas e das comunidades."*

Por outro lado, todos justificam as sobras como importantes para a viabilidade do empreendimento, porque não é uma obra de caridade, é necessária para o crescimento do associado e porque são, ao final, distribuídas. A fala do Entrevistado 5 mostra ainda o retorno deste valor para a sociedade:

*"a diferença entre essa receita e o custo, é devolvido para os seus sócios e também para a sociedade através dos FATES<sup>1</sup> de projetos sociais que a cooperativa tem nas comunidades onde ela está inserida."* (Entrevistado 5)

Logo, mesmo que haja uma grande preocupação com a viabilidade econômica do empreendimento e com a geração de sobras, é ressaltado que este resultado é redistribuído para os associados que fazem parte daquela comunidade e vão reinvestir nela, seja através de sobras, taxas mais baixas ou recursos do FATES<sup>1</sup>.

Os entrevistados também apontaram que o crescimento das sobras e da cooperativa tem a função de acompanhar o crescimento do associado e melhor atendê-lo, através de melhores ofertas, como ilustra a fala do Entrevistado 1 e do Entrevistado 2:

*"Se você não cresce, você não tem o resultado financeiro, a cooperativa não vai conseguir atender a demanda crescente dos seus associados. E isso para mim é um fator de desmotivação do associado, porque se ele está*

---

<sup>1</sup> Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social característico apenas de instituições cooperativas

*na cooperativa e a cooperativa não consegue atender a demanda dele, ele acaba ficando insatisfeito e, por muitas vezes, até saindo da cooperativa”.*

Todos os entrevistados afirmam que o propósito maior da cooperativa de crédito não são as sobras, mas que essas são importantes para a viabilidade, crescimento e distribuição.

#### 5.2.1.4 Cuidado para não perder a essência do cooperativismo

Identificou-se em todos os entrevistados uma preocupação sobre a manutenção dos valores cooperativistas pela forte necessidade de oferecer produtos e serviços de qualidade e uma tendência a se comparar e acabar copiando o modelo de bancos, principalmente no que tange ao foco em geração de resultados, como os seguintes trechos evidenciam:

*"o grande desafio hoje em dia no mercado financeiro é a gente preservar a filosofia cooperativista." (Entrevistado 1)*

*"é muito fácil a gente sair de uma filosofia cooperativista e às vezes o nosso instinto de instituição financeira nos levar a ser uma instituição financeira comum." (Entrevistado 4)*

*"a gente tem 96 jeitos diferentes de trabalhar (...) e você vê cooperativas muito focadas em geração de resultado (econômico)." (Entrevistado 7).*

Isto é, manter uma cultura ligada ao papel social e baseada em valores aparece como um desafio para as cooperativas que enfrentam uma ampla concorrência.

As cooperativas que se mantêm fiéis aos seus valores se identificam com a definição de ter um propósito para além do lucro como aponta a literatura pelo que aponta a fala dos entrevistados.

Assim, no contexto das entrevistas a definição da categoria modelo de impacto dos negócios mostra que há um claro propósito da cooperativa de crédito no atendimento das necessidades dos associados em primeiro lugar e não necessariamente o resultado financeiro no sentido de lucro. Isto é, sobras são essenciais para a viabilidade econômica e para que a cooperativa possa crescer para acompanhar o desenvolvimento do associado e melhor atender as suas necessidades com mais produtos e à região. O pilar econômico está ao serviço do pilar social em uma cooperativa e, portanto, não é o seu maior fim.

## 5.2.2 Governança

Dentro do constructo governança, a participação democrática é um valor muito importante para as cooperativas e que não aparece de forma tão evidente nas diretrizes. Nos bancos, os acionistas votam para um Conselho de Administração pago que podem não ser da comunidade ou não utilizar os serviços do banco. Votos são ponderados com base na quantidade de ações de propriedade e as decisões são concentradas. Já nas cooperativas os associados elegem um conselho dentre os seus associados. Cada um tem direito a um voto nas eleições da diretoria, independentemente da sua quantidade de poupança ou cotas na cooperativa de crédito e as decisões são compartilhadas. (WOCCU, 2015; PINHO, 2004; MEINEN; PORT, 2014).

Nas ferramentas de sustentabilidade, busca-se identificar o engajamento de *stakeholders*, se as questões socioambientais são consideradas na tomada de decisão, se o conselho tem uma estrutura apropriada para não ter conflitos de interesses, se há transparência, e se há mecanismos para ter comportamentos éticos e cumprimento de normas. (GABV, 2015; SASB, 2014; GRI, 2013; GIIRS, 2015).

Ao abordar o tema com os líderes das cooperativas como definição fala-se sobre a importância de considerar os princípios do cooperativismo, a participação do associado, de ele estar preparado e informado, a importância da transparência e que nas instâncias de representação acredita-se que a comunidade esteja representada. Logo as questões de ética, cumprimento legal, inserção de questões ambientais não aparecem de maneira tão forte nas respostas.

### 5.2.2.1 Stakeholders

Além dos grandes esforços de escuta dos associados, os entrevistados acreditam que há uma ampla representação da comunidade, através do conselho da cooperativa e colaboradores:

*"nós temos bastante relação, porque todos os colaboradores, dirigentes estão envolvidos, seja na liderança da igreja, na Associação de Pais e Mestres nas escolas, na presidência de Associação de Pais, nas entidades como APAE e outros que tenham um fim bastante social acabam por ou o colaborador, ou conselheiro, ou dirigente estando presente na diretoria e participando ativamente da comunidade." (Entrevistado 5)*

*“Ele (o conselho) deve ser formado por membros que representem todas as características da região, ou seja, se tem empresário, do comércio, da indústria, prestador de serviço, autônomo, rurais, jovens, mulheres, defendo essa mistura, na diversidade de perfis, conseguimos ter a representatividade que cada comunidade tem. A cooperativa só é regional quando a região está representada dentro dela”. (Entrevistado 6)*

Outra característica que emergiu é que o envolvimento com os *stakeholders* é mais forte nas pequenas comunidades.

*"quanto menor o município, comunidade ou um bairro, maior é a relação dessa cooperativa com o bairro, mais próximo eles são." (Entrevistado 3)*

*“O que torna a cooperativa regional não é o portfólio de serviços, é justamente a governança. Estamos sendo governados por pessoas de uma cooperativa.” (Entrevistado 6)*

Fica claro que a abordagem com os *stakeholders* para os líderes são os associados que representam a sociedade, não se cogita a hipótese de trazer representantes da sociedade que não sejam associados, o que diverge da literatura sobre sustentabilidade.

#### 5.2.2.2 Gestão democrática

Há um grande esforço por parte das cooperativas para exercer uma gestão democrática. Além de um valor é um atributo que as cooperativas não podem perder. Fala-se na importância de ter uma estrutura organizada, clara e transparente com segregação de função e em manter o associado informado e preparado para que ele possa tomar decisões e participar mais. Um exemplo da importância dada a esse tipo de gestão cita o Entrevistado 7:

*"Na minha cooperativa a gente estimula muito a participação. Valorizamos muito esse momento e para muitos dos momentos de deliberação levamos mais de uma proposta, separamos uma três. Antes chamamos os coordenadores de núcleo para ver se eles estão de acordo com aquilo que o conselho está recomendando, e a gente provoca o debate e as discussões e a gente acolhe sugestões sim. Quem participa de assembleia tem a principalidade maior, o ISA (índice de soluções por associado), maior". (Entrevistado 7)*

São mencionados também os programas sistêmicos de capacitação sobre cooperativismo e empreendedorismo e de engajamento de associados para participação em assembleias como importantes iniciativas para apoiar no desenvolvimento da gestão democrática.

### 5.2.2.3 Princípios do cooperativismo

Ter princípios comuns que baseiam a gestão das diferentes cooperativas são importantes denominadores da gestão e governança. Cotón e Castro (2011) já apontavam que a relação da sustentabilidade com os princípios do cooperativismo era indiscutível. No estudo de Dale et al. (2013), os princípios com maior adesão são o quinto (Educação, formação e informação), o sexto (Intercooperação) e o sétimo (Interesse pela comunidade). Os entrevistados quando questionados fizeram as seguintes considerações:

*"os princípios do cooperativismo, eu acho que essa é uma coisa de uma felicidade muito grande, porque eles se atualizam parece que automaticamente, então eu acho que sim, tem muita relação com a sustentabilidade". (Entrevistado 4).*

Quase que unanimemente se falou no interesse pela comunidade, nos princípios da formação, informação e educação, na gestão democrática pelos membros e em menor grau aparece a participação econômica dos membros e um comentário do Entrevistado 2 chama a atenção para a questão ambiental:

*"O ambiental, eu vejo que nós estamos iniciando o processo de conscientização, mas principalmente as empresas cooperativas, nós temos procurado trabalhar na questão das linhas de crédito, que em linhas de crédito é procurar que os associados não fomentam essa questão da destruição do ambiente onde nós estamos. Então só esse fato do crédito responsável eu acho que é importante nós estar... Mas eu acho que nesse ponto, nós podemos ainda evoluir um pouco mais." (Entrevistado 2)*

Assim, confirma-se a questão de parte dos princípios da sustentabilidade são encontrados nos princípios do cooperativismo. Que é, então, algo natural para esse tipo de instituição. Por outro lado, também se confirma a necessidade de melhoria das questões ambientais como apontam Dale et al. (2013), Server e Capó (2011).

#### 5.2.2.4 Transparência

A importância da transparência é um assunto pouco citado nas entrevistas, mas é comentado que este assunto é relevante para um relacionamento adequado com o associado e com a comunidade. Conforme comenta o Entrevistado 5:

*“Então fazer as assembleias, usar os mecanismos de imprensa para mostrar para o seu quadro que a cooperativa está economicamente bem, ou que realiza tais ações na comunidade, envolver o seu associado, eu acho que é um princípio que nós não podemos perder.” (Entrevistado 5).*

De modo geral, as cooperativas de crédito têm uma forma de governança muito mais democrática que outros tipos de organizações o que faz com que esse ponto se destaque em termos de sustentabilidade.

A questão de gestão dos *stakeholders* aparece na maior parte das definições de sustentabilidade como aponta Carrol (2015) e é uma teoria construída sobre a ideia de que existem vários indivíduos e grupos que têm uma participação ou interesse em decisões de negócios e operações de uma empresa. Ela transcende os acionistas para considerar os anseios de governo, colaboradores, fornecedores, Organizações da Sociedade Civil, clientes, associados etc. Nas ferramentas de sustentabilidade e nas empresas mais avançadas há periodicamente instrumentos e formas de levantar os desejos dos diferentes *stakeholders*. As cooperativas têm esforços sistemáticos e frequentes para envolver os associados na participação e na tomada de decisão, mas por outro lado, acredita-se que deve se restringir apenas a eles e não a outros públicos. Inclusive, os entrevistados não acham que devam ser ouvidos outros *stakeholders* que não associados, o que assim não as distingue tanto de empresas que focam nos interesses de seus acionistas. Por isso, é importante ter esforços para que o conselho represente de forma diversa os associados e, por sua vez, a comunidade.

#### 5.2.3 Desempenho econômico

O pilar econômico da sustentabilidade é abordado sobre a perspectiva da viabilidade para que o empreendimento se mantenha. Nas diretrizes, algumas abordam diretamente indicadores, tais como lucro líquido, retorno sobre ativos e

outros indiretamente como impostos gerados, impactos econômicos indiretos e até práticas de compras.

Nas cooperativas, a característica da distribuição da riqueza é um diferencial. Por sua natureza, as cooperativas de crédito não visam lucro, no entanto, têm a necessidade de gerar sobras como elemento de sustentabilidade econômica. Enquanto no sistema capitalista se manifesta a apropriação privada ou individual dos resultados, e se socializa os prejuízos, nas organizações cooperativas há uma equânime descentralização e distribuição dos resultados. No cooperativismo se divide a riqueza que foi gerada, de forma proporcional e equânime à contribuição efetiva de cada associado na produção do resultado coletivo (SCHNEIDER, 2010; FRANZ, 2006; OIT, 2001).

Nas entrevistas, destaca-se que o desempenho econômico é muito importante para a cooperativa, para o seu crescimento e perenidade. O impacto indireto é reconhecido como importante e existente, mas não é gerenciado e o produto de maior impacto no desenvolvimento é apontado como o crédito produtivo para investimentos. Sabe-se que hoje em dia as cooperativas têm uma elevada preocupação com o fator da viabilidade econômica, pois no passado a abordagem se tornava muito social, levando à má gestão financeira.

#### 5.2.3.1 Impacto indireto conhecido e gerenciado

Todos os entrevistados comentam que acreditam que a sua cooperativa agrega renda, melhora a qualidade de vida e o desenvolvimento econômico da comunidade, mas nenhum consegue medir, mostrar isso de forma tangível e gerenciar.

*“um associado nos perguntou: “Mas quanto vocês agregaram nesse último ano de renda, emprego que vocês falam aí?”. É uma pergunta que ficou um pouco sem resposta” (Entrevistado 5).*

#### 5.2.3.2 Produto com maior impacto no desenvolvimento

Os entrevistados apontam que os produtos que geram maior desenvolvimento para o associado estão relacionados com a origem da cooperativa, o crédito para investimento produtivo.



*“Operações para investir em atividades produtivas que vão ser geradoras de renda para a região. Então para mim, o que hoje o produto que mais agrega renda e traz desenvolvimento são operações de financiamento para finalidade de investimento. (Entrevistado 1).*

Entre as justificativas, alguns entrevistados apontam que o benefício se dá devido à baixas taxas e outros destacam o poder de transformação. Alguns mencionam especialmente o Pronaf, crédito produtivo para o pequeno produtor, como no exemplo abaixo:

*“Os programas da agricultura familiar nos últimos anos transformaram a vida de muita gente. Olha, quando a gente fala disso, que chamam “os Pronafinhos”, aqui é “Pronafão”, né, ((risos)) Por quê? Porque ele mudou a vida das pessoas, ele transformou a vida em pequenas propriedades rurais, em regiões como a nossa (...) produzir em pequenas propriedades não é muito fácil. Era quase que artesanal. As pessoas tinham que trabalhar com enxadas, com animais, enfim. E com o desenvolvimento dessas linhas de crédito subsidiadas, diga-se de passagem, eu acho que aí está o subsídio legal e bom, tem que ser mantido.” (Entrevistado 4)*

### 5.2.3.3 Importância resultado financeiro

O resultado financeiro aparece como muito importante para todos, *“uma prerrogativa básica e estruturante que permite que a cooperativa cresça”* (Entrevistado 5) e tenha fundos de reserva para perenizar o empreendimento e possa oferecer mais produtos aos seus associados, que se espera que cresçam também. Apenas um dos entrevistados apontou como sendo sobras um diferencial para o associado contabilizar na escolha da instituição financeira.

Os entrevistados também apontaram que a motivação social, não faz da cooperativa uma entidade filantrópica e de caridade, por isso deve ter viabilidade econômica. Nessa categoria, identifica-se que as questões econômicas do tripé da sustentabilidade são amplamente consideradas com o intuito de manter o empreendimento, contribuir para o desenvolvimento do associado, mas há pouco esforço e sucesso na mensuração do impacto financeiro indireto das atividades das cooperativas.

#### 5.2.4 Produtos e serviços

Conforme já comentado, o constructo Produtos e Serviços é o mais importante na consideração do impacto socioambiental das instituições financeiras. Na literatura, a ONU (2006) com o documento dos Princípios para o Investimento Responsável já apontava a importância de inserir nas análises de investimento e nos processos de tomada de decisão as questões vinculadas ao Meio Ambiente, Sociais e de Governança. Scholtens e Zhou (2008) apontaram que o setor pode influenciar os impactos ambientais e de sustentabilidade dos projetos financiados ou mutuários, introduzir normas ambientais em riscos e oportunidades e gerenciar adequadamente sua reputação. González e Jiménez (2008) falam que o setor bancário como sustentabilidade deveria: aumentar as atividades de inclusão financeira; assegurar o acesso das PME ao financiamento; controlar os impactos derivados dos grandes projetos em áreas como meio ambiente, direitos humanos e corrupção; e incentivar investimentos socialmente responsáveis.

Nas ferramentas avaliadas, as perguntas direcionadas às instituições financeiras questionam: se o portfólio financia, em maior parte, a economia real, em que proporção os produtos criados para benefício social e ambiental aparecem na carteira, qual o percentual de empréstimos para indústrias de alto impacto negativo socioambiental, como é gerenciado o risco sistêmico, quais os procedimentos para avaliação de risco socioambiental, porcentagem de ativos analisados e monitoramento de clientes que tiveram exigências de melhoria socioambiental. Também há questões sobre inclusão financeiras, desde pontos de acesso às comunidades desfavorecidas ou afastadas, políticas para desenho justo de produtos e serviços, percentual de titulares cuja conta é a primeira, empréstimos para segmentos carentes, privacidade do cliente, relacionamento de longo prazo. (GABV, 2015; GRI, 2013, SASB, 2015 e GIIRS 2015).

Em relação ao referencial sobre os produtos das cooperativas de crédito alguns pontos são destacados. O mecanismo principal com o dinheiro é justamente gerar poupança a partir de um determinado segmento da sociedade e reverter em forma de crédito para o desenvolvimento da própria comunidade. (SCHNEIDER, 2010; FRANZ, 2006; OIT, 2001). As cooperativas têm esforços sistemáticos no sentido de levar às comunidades desassistidas linhas de crédito governamentais, não repassadas em larga escala pela iniciativa bancária convencional, uma vez que essa alega baixa

relação entre o custo e benefício na realização desses repasses, sobretudo os de pequeno valor. (SCHNEIDER, 2010; FRANZ, 2006; OIT, 2001; WESTLEY; BRANCH, 2000 apud BÚRIGO, 2006). As cooperativas são a principal fonte de crédito semiformal ou formal das microempresas e a presença das cooperativas de crédito em muitos países latinos junto às pessoas de baixa renda que ultrapassa, em larga escala, o volume de recursos dispensados pelos bancos comuns e outras organizações financeiras que atuam com esse público. Assim como valorizam o cliente com relacionamentos de longo prazo, muitas vezes, como parceiros. (PEDRINI et al., 2015).

Nos parágrafos a seguir é mostrado como essas questões são tratadas em algumas das cooperativas do Sistema pesquisado.

#### 5.2.4.1 Geração de impactos positivos ou negativos de produtos

Os entrevistados apontaram muito semelhante à pergunta do constructo de desempenho econômico, que o produto de crédito produtivo gera desenvolvimento local, mas aqui ressaltando a importância de cuidar para o que é e para quem é destinado esse crédito. Já se tem noção de que é necessário ter mais cuidado para não fomentar algo com impacto negativo. Ressaltou-se que, ao gerar renda no interior e no campo, está se gerando um impacto social positivo despertando o interesse do jovem em ficar no campo.

O ponto de atenção reside em que não há esforços para mensuração dos impactos sociais e ambientais dos produtos.

#### 5.2.4.2 Desenvolvimento da região

Nas falas apareceu muito forte o papel de desenvolvimento regional do Sistema cooperativo de crédito. Por exemplo, ao servir de instrumento para reter o recurso na região, ao entender as necessidades mais amplas de um município como problemas de infraestrutura, ao participar com outras entidades para o desenvolvimento da região como mostram os exemplos abaixo:

*“Então a Cooperativa é aquele instrumento de que tem como o objetivo captar o recurso, que está em uma região, e emprestar esse dinheiro gerando riqueza para a comunidade. Então seja ele captar a poupança das*

*“pessoas, e emprestar esse dinheiro para que os tomadores dessa intermediação financeira possa fazer um desenvolvimento para a comunidade. Reter o recurso na região e desenvolver essa região.” (Entrevistado 3)*

*“nós temos um projeto de suinocultura aqui e na região não tinha energia elétrica. (...) a cooperativa financiou a rede elétrica para que aquela comunidade ou aquela região tivesse energia elétrica. (...) eu acho que a cooperativa precisa estar efetivamente participando nesses projetos de desenvolvimento da comunidade, da própria região”. (Entrevistado 2)*

*“estamos envolvidos com a associação de alho, batata cebola e eles chamaram Sebrae, IEL, e a Cooperativa para o evento onde três pessoas vão dar um depoimento de 15 a 20 minutos para o público”. (Entrevistado 7)*

*“Eu acredito que a cooperativa, ela se sente, vamos dizer assim, responsável pelo desenvolvimento da sua região.” (Entrevistado 1)*

Na literatura sobre sustentabilidade e intuições financeiras não aparece tão forte esse papel das instituições financeiras no desenvolvimento local das comunidades, mas destaca-se na literatura e na prática das cooperativas de crédito como aponta na literatura Belhouari et al. (2005).

#### 5.2.4.3 Economia real e resistência à crise

Diante do conceito de ser financiador da economia real, os entrevistados foram unânimes ao concordarem que a instituição tem foco no financiamento produtivo e não no mercado de alto risco e especulativo. Isso pode ser evidenciado nas falas a seguir:

*“estimulando as pessoas ao empreendedorismo na parte de pessoa física, ou no agro, ou no PJ, ou produtos que vêm de encontro à necessidade e ao perfil de cada pessoa, estimulando que as pessoas cresçam sua renda não fique só na especulação. (...) Então eu acredito que o Sistema financia essa economia real, aquela que gera desenvolvimento, e não a que só gera especulação”. (Entrevistado 3)*

*“O nosso crédito é direcionado para uma atividade rural devido à produção de produtos. Seja por qual lado empresarial ele também fomenta a indústria, o comércio, produtos e serviços. Embora nós tenhamos alguns produtos que possam oportunizar a especulação, como é o SWAP a questão de dólares”. (Entrevistado 5)*

Esse conceito é importante pela GABV (2015), pois foi identificado como fator importante de perenidade perante as crises econômicas. Essa é uma característica forte das cooperativas conforme apontam os entrevistados:

*“um momento de crise, um momento econômico, as demais instituições se retraem e ficam aguardando, porque elas não têm o compromisso com a comunidade. “(...) E nós estamos, na verdade, quando todo mundo fecha as portas, na Cooperativa ainda tem uma saidinha, tem mais uma alternativa. (...) Ao invés de nós pegarmos os nossos recursos e aplicar no mercado financeiro, nós aplicamos para os associados. (...) E a cooperativa de crédito não tem como fazer isso, nem é o papel porque, na verdade, nós temos associados querendo tomar o recurso aqui na fonte. Se nós não fizermos isso, nós não estamos cumprindo a nossa missão.” (Entrevistado 2)*

*“por que as cooperativas de crédito (...) continuaram crescendo na crise? Por que elas simplesmente não desapareceram, ou podiam, na pior das hipóteses, parar uma operação, alguma coisa? Por que isso não aconteceu? Os recursos das cooperativas de crédito estão onde? Estão na localidade onde ele é originário, de onde ele se origina. Então onde está o nosso dinheiro? Está na bolsa, que amanhece de um jeito e anoitece de outro? Não, ele está na mão do produtor rural que amanhã vai produzir e vai vender alimentos para alguém (...). Então esse é uma garantia, eu acho que isso é uma garantia de (...) não ter problema de ir mal na crise, de se sustentar. (Entrevistado 3)*

Nas falas dos entrevistados nota-se, então, o comprometimento das cooperativas com o desenvolvimento das comunidades e também em permanecer ao lado delas em época de crise.

#### 5.2.4.4 Risco socioambiental

Assim como Weber (2005) e Weber, Fenchel e Scholz (2008) apontam, a gestão de risco socioambiental é um fator importante para as instituições financeiras sustentáveis. A partir de 2015 passou a ser obrigatória no Brasil e, as cooperativas de crédito, ainda não têm práticas formais de gestão conforme mostram as entrevistas. Essa questão também é amplamente cobrada pelas diretrizes de relato e avaliação de empresas, pois aparece na GRI (2013) e SASB (2015).

Em entrevista, todos os entrevistados acreditam que gerenciar o risco socioambiental tem a ver com a missão do Sistema de melhorar a qualidade de vida das pessoas e da sociedade. Alguns mencionam quem já têm esse cuidado de forma

informal. Outros que apenas o terão se houver uma punição, mas que é necessário melhorar. Todos entendem como uma realidade a médio e longo prazo, como mostram os trechos a seguir:

*"temos associados, a comunidade, no modo geral, que ela trabalha isso, mas ainda: "Ah, se é proibido eu até vou olhar, porque tem uma punição...". (Entrevistado 2)*

*"olhamos nos projetos de licença (ambiental), provação do risco que possui, evitando financiar projetos que tragam prejuízo à natureza ou aos seus. Mesmo o empréstimo que pode fazer maravilhas e agregar renda, ser concedido para uma pessoa que vai lá, seus valores não estão alinhados com os valores da cooperativa, acabam usando isso de forma ilícita e, indiretamente, a gente acaba financiando essa atividade, sendo responsabilizado." (Entrevistado 5)*

*"Essa mesma pessoa que sonega hoje, usa práticas abusivas hoje, ela será um problema para a cooperativa amanhã. Ela só pensa nela, se eu sou individualista e egoísta eu tenho certeza que uma cooperativa não é um lugar pra mim". (Entrevistado 6)*

Nota-se que ainda há uma resistência e que ela está relacionada a ter menos oportunidades de negócios caso as restrições sejam muito fortes. Obter todas as licenças, estar em dia com todas as normas custa caro, não depende apenas do associado, mas também de governo e outros públicos de interesse. Eles temem prejudicar o associado já que outras instituições não são tão exigentes.

#### 5.2.4.5 Inclusão financeira

Assim como apontam González e Jiménez (2008), na agenda de responsabilidade social de uma instituição financeira deve estar a questão de aumentar a inclusão financeira, aumentando o âmbito da atividade financeira sob critérios de oportunidades iguais e justiça, bem como apoiar a luta contra a pobreza. Uma das missões do cooperativismo de crédito mundial é a agregação de renda, mas cada vez mais não consegue atender aos mais pobres dentre os pobres, seja no Brasil, pelas questões de risco e poder de pagamento, seja nos Estados Unidos pela exigência de construção de score de crédito. (WOCCU, 2015).

Nas entrevistas, a inclusão financeira nas cooperativas entrevistadas aparece como uma questão ligada à missão (agregação de renda). Como pontuam os entrevistados:

*“a cooperativa não foca em segmento de classe social e sim olhando a todos da região, incluindo pequenas cidades, pequenas empresas e pessoas de baixa renda, então é um processo natural. Porém, não há políticas, metas e indicadores para gerenciar o atendimento ao pequeno.” (Entrevistado 1)*

*“... a gente atua em uma localidade, procurando atender indistintamente as pessoas, eu entendo que essa é uma forma já da gente fazer inclusão financeira... Então é uma forma no dia a dia, mesmo que talvez não projetada, da gente fazer inclusão financeira. Algumas localidades e distritos que é só a Cooperativa que está prevendo...” (Entrevistado 1)*

*“Nota-se que para algumas cooperativas incluir o jovem, a mulher, o idoso e o pequeno produtor (Pronaf) faz parte da inclusão financeira. (...) A gente trabalha do pequeno produtor ao maior produtor, sempre independentemente do tamanho, sempre foi uma visão da cooperativa, atender todas as pessoas. E a gente também tem um trabalho de fazer encontro com os aposentados, passando sobre gestão financeira com os jovens”. (Entrevistado 3)*

*“E aí (...) eu acho que eu estou além da meta. (...) Isso é um propósito, isso é uma causa, ela não pode ser uma meta, tem que ser uma causa, na minha opinião, de melhorar a qualidade de vida das pessoas. E através do Pronaf, através da agricultura familiar, efetivamente a Cooperativa dá um show nisso.” (Entrevistado 4)*

Outra questão que aparece é que nem sempre a decisão de implantar uma unidade de atendimento da cooperativa em um município que ainda não tem instituição financeira é puramente econômica. Mais de um entrevistado falou na importância de incluir bairros não bancarizados e cidades para cumprir o seu papel, sempre considerando que o interesse inicial é motivado pela comunidade de pessoas que foram buscar a Cooperativa, como segue, no exemplo do Entrevistado 3:

*"uma cidade com 5 mil habitantes que não tinha instituição financeira alguma e nos procurou, procurou a Cooperativa, apresentaram a motivação, através de representantes e eles trouxeram essa necessidade. Eles apresentaram o pedido e se comprometeram a viabilizar a implantação de uma unidade de atendimento lá. Eles querem uma instituição financeira. Eles procuraram antes bancos e nenhum banco ouviu eles e eu entendo que essa ação é inclusão financeira. E eu acho que essa é quase uma condição das cooperativas. Eu entendo que ela tem que se importar sim*

*com as comunidades menos assistidas, não só as mais ricas.”  
(Entrevistado 3)*

#### 5.2.4.6 Crédito consciente/relacionamento longo prazo

Assim como Pedrini et al. (2015) aponta que bancos éticos valorizam as relações de longo prazo, em uma cooperativa também, pois o usuário é o dono do empreendimento e o objetivo é que ele volte, cresça e use mais a cooperativa para suas necessidades financeiras. Relacionado a isso está o conceito de ter mecanismos para que se tenham produtos justos e práticas de longo prazo, como o uso consciente do crédito. Para os entrevistados, crédito consciente é:

*“Um crédito consciente, eu entendo que é aquele que a cooperativa faz sabendo que, vamos dizer assim, aquilo vai trazer um benefício para o nosso associado e que ele vai ter garantia de pagamento.” (Entrevistado 1)*

*“é financiar aquilo que o associado precisa, dentro da sua capacidade de pagamento.” (Entrevistado 3)*

*“Não vender aquilo para bater meta, e sim o crédito tem que ser um crédito que gera para a pessoa riqueza, renda para essa pessoa. O crédito como um verdadeiro... o maior propulsor de desenvolvimento, não o crédito, aquele que faz com que a pessoa tome um recurso sem nenhuma condição, sem uma análise, sem uma consultoria. Eu acho que o crédito consciente, é um crédito que você dê consultoria ao associado”.  
(Entrevistado 3)*

Já alguns entrevistados pontuam que embora esteja no dia a dia da Cooperativa dar um crédito consciente, as metas podem fazer com que isso se perca.

*“A gente vê o cara de instituição financeira louco para gerar receita e não que o cliente esteja precisando daquele produto ou serviço. Isso a gente tem que ter cuidado aqui.” (Entrevistado 7)*

Isto é, é da natureza cooperativa este tipo de relacionamento, mas ao aproximar-se das práticas de mercado de um banco, pode se perder.

As diretrizes GRI (2013) e da GABV (2015) apontam a importância das instituições financeiras se comprometerem com iniciativas de educação financeira.



Para as cooperativas entrevistadas, o conceito de educação financeira varia, mas é considerado importante. Alguns veem como relevante devido as elevadas taxas de juros. O entrevistado 7 aponta:

*“não é apenas poupar, mas saber usar produtos financeiros adequadamente e ensinar o associado a trabalhar de formar viável. Dar consultoria e ter um colaborador bem treinado.” (Entrevistado 7)*

Em termos de práticas, são dadas palestras esporádicas e alguns têm iniciativas formais, mas ainda não é um tema amplamente desenvolvido entre os entrevistados.

Nota-se assim que a relação com a economia real, o foco no crédito produtivo, o cuidado no desenho justo de produtos e o uso para fins sociais é amplamente praticado pelas cooperativas em geral. Os produtos com fins sociais são existentes, mas não são mais o foco. Já os produtos ambientais ainda são raros e escassos, bem como a avaliação de risco que considera esses aspectos socioambientais. Já o cuidado com o crédito justo e consciente parece fazer parte do dia a dia, desde que metas não conduzam para o lado oposto.

### **5.2.5 Ambiental**

Segundo Meinen e Port (2014), a responsabilidade socioambiental aparece de forma recorrente como um dos valores do cooperativismo. Porém, vê-se que é algo anexo, com ações esporádicas (como plantio de árvores) sem ligação com o negócio. As cooperativas (não apenas de crédito) tem forte ligação com o meio rural que por muito tempo teve o dilema do desenvolvimento versus preservação. (DE LA CUESTA; 2006, SCHOLTENS, 2008).

Ingham (2013) e Kauefen (2010) comentam que as instituições financeiras começam reduzindo o impacto ambiental direto das suas atividades e depois é que olham para o impacto dos seus financiamentos e investimentos. As dimensões ambientais como Dale et al. (2013) e Server e Capó (2011) identificaram são fracas nas cooperativas.

Nas entrevistas, em relação ao impacto direto ambiental que as cooperativas geram, foi apontado que a maior parte têm ações de conscientização há bastante tempo: como ações de eficiência energética, redução do consumo de papel e água,

neutralização de carbono, melhoria de processos, resíduos perigosos e de informática. Muitas vezes, essas ações acabam tendo impacto positivo na própria comunidade como compensação através de plantio de árvores e neutralização de carbono como forma de ação de *marketing*. Há uma consciência também pelo viés do desperdício para o associado, conforme aponta o Entrevistado 1:

*"a gente sabe que são recursos esgotáveis – não só por uma questão de custo para a cooperativa, de custo para o associado".*

Não foram abordados amplos esforços de gestão formal desse tema. Essa pergunta teve um viés de impacto direto ambiental das atividades e não abordou o direcionamento de produtos ambientais que é citado na categoria anterior. É importante que haja um gerenciamento claro e formal destes aspectos, pois as cooperativas de crédito precisam diminuir seus impactos diretos para dar exemplo aos associados e engajarem eles na causa de redução do impacto ambiental nos seus empreendimentos. É, praticamente, um exemplo de educação ambiental.

### **5.2.6 Social**

O papel social do cooperativismo está muito ligado ao atendimento das necessidades financeiras dos associados, que historicamente eram pessoas também em vulnerabilidade social. Hoje em dia, está muito ligado ao jeito de atender e lidar com a comunidade.

Por outro lado, nas diretrizes de sustentabilidade estudadas as questões estão vinculadas às ações de gestão de colaboradores, do relacionamento com a comunidade e de ações de responsabilidade social. Como aponta, Belhouari et al. (2005) a internalização da sustentabilidade pelas cooperativas é baseada em seus valores e princípios, mas também na configuração do negócio. Dale et al. (2013) colocam que os princípios com maior adesão são o quinto (Educação, formação e informação) o sexto (Intercooperação) e o sétimo (Interesse pela comunidade). Assim, as cooperativas já teriam como premissa básica ter ações sociais.

Nos parágrafos seguintes são abordados os aspectos sociais apontados pelos entrevistados.

### 5.2.6.1 Colaboradores

Nesta perspectiva não se aprofundaram os questionamentos em termos de trabalho análogo à escravidão, direitos trabalhistas com os colaboradores, pois a organização estudada recebeu pelo quinto ano consecutivo o Prêmio de uma das Melhores Empresas para se trabalhar (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2015). Ainda, como foi apontado, para o setor financeiro este não é um tema material sob a ótica de risco. A resposta ao questionamento de como a cooperativa é vista como empregadora na região foi unânime entre os entrevistados e destacando as seguintes características:

*"temos uma maneira mais humana de gerenciar as pessoas".  
(Entrevistado 1)*

*"o sonho de muitas pessoas é trabalhar na Cooperativa." (Entrevistado 3)*

*"Eu tenho certeza que as pessoas gostam de trabalhar aqui no Sistema e a gente tem um cuidado muito grande com os colaboradores. (...) E pô, é um negócio legal, é um negócio diferente. As pessoas gostam de trabalhar aqui." (Entrevistado 4)*

No cooperativismo, a atenção aos colaboradores é algo que se identifica até pelos seus lemas: "as cooperativas são sociedades de pessoas para pessoas" e o *slogan* internacional do ano de 2015 foi "pessoas ajudando pessoas." conforme a Woccu (2015).

### 5.2.6.2 Diversidade: jovem, mulher, etnias e PCD's

Embora a equidade seja um dos valores do cooperativismo ele trata sobre aceitar uma pessoa como associado. Dentro das Cooperativas, o tema diversidade tem diversas ações pontuais, mas não uma política formal com metas e diretrizes conforme apontam os entrevistados.

Quando se menciona o termo diversidade, o público feminino aparece fortemente como uma oportunidade de melhoria sob o aspecto de que já 58% dos colaboradores são mulheres, mas apenas 7,42% nos mais altos cargos de liderança (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2015). Algumas cooperativas apontam que existem gerentes administrativas/financeiras, mas não gerentes de

unidade de atendimento, poucas coordenadoras de núcleo, poucas conselheiras e muito menos diretoras e presidentes. Todos mencionam que não há preconceito e que deve ser trabalhado de forma natural, gerando oportunidades. Apenas um entrevistado fala em ter metas e estimular com políticas formais.

*"Quanto às ações, comenta-se que há iniciativas não sistematizadas.(...) Agora, é uma questão que assim, não é colocar só porque dá para mostrar que tem, a gente tem que oportunizar as pessoas, não tem nenhum tabu contra mulher, pelo contrário." (Entrevistado 4)*

Outro assunto abordado em menor proporção é em relação à raça e PCD's, que são mencionados da mesma forma, sem preconceitos, mas sem políticas afirmativas. Apenas uma cooperativa afirma ter um esforço para tentar contratar pessoas locais tidas como pessoas que sofrem preconceito.

*"Cultura cuiabana é o povo aí do mundo aí, enfim, nessa região dos paraguaios, nessa questão. Então, assim, nós, principalmente nós sulistas, nós precisamos dar uma olhada e hoje nós já temos bastante gente desse pessoal dentro do Sistema." (Entrevistado 2)*

Em relação aos coordenadores de núcleo, o Entrevistado 5 apontou ter uma diretriz mais formalizada:

*"Não é uma regra, mas foi uma orientação que até veio do nosso presidente, de que a gente, em cada núcleo, nós tenhamos – entre o efetivo e os dois suplentes – nós teríamos, pelo menos, uma pessoa mulher ou jovem. Então nós conseguimos aderir aos nossos coordenadores de núcleo, um terço deles é mulher ou é jovem. Então hoje nós temos no nosso quadro de coordenadores bastante jovens participando e mulheres. E no conselho também temos três mulheres. Ainda é pouco, é 15 por cento dos vinte, são três apenas, mas já é um começo". (Entrevistado 5)*

O tema jovens e mulheres é incentivado pelo Conselho Mundial de Cooperativas de Crédito, pois entende que precisam ser renovados os quadros de liderança e incluída a mulher que já tem alta representatividade na sociedade.

### 5.2.6.3 Responsabilidade social

Considerando que as cooperativas são iniciativas de investimento promovidas pelos próprios cidadãos como apontam Lima et al. (2013), o envolvimento com a comunidade e ações de responsabilidade social são amplamente praticadas, seja de forma sistêmica com políticas, procedimentos e indicadores seja localmente com diferentes iniciativas. As cooperativas têm também recurso destinado obrigatoriamente pela lei cooperativa para ações educacionais e de assistência social recursos do FATES (Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social), composto por 5% das sobras líquidas. Esse recurso pode ser destinado para ações com a comunidade, associados ou colaboradores caso previsto em estatuto.

A principal ação de responsabilidade social das cooperativas do Sistema é um programa que visa promover práticas de educação com foco nos princípios da cooperação e cidadania. Embora não implantado em todas as Cooperativas, mais de 70% delas o tem. (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE, 2015).

Assim, além do programa de responsabilidade social sistêmico, todas as cooperativas entrevistadas apontaram uma série de ações vinculadas ao tema social e um alto envolvimento das unidades e dos colaboradores que fazem parte da comunidade. Alguns exemplos dados foram suporte financeiro as APAES, participação em programas de voluntariados, doações etc.

Uma das cooperativas inclusive coloca como meta, conforme cita o Entrevistado 2:

*"os gerentes estão desafiados e estão fazendo, até acredito que trabalhos importantes. Dia da Criança, o pessoal da terceira idade etc, pelo menos uma atividade".*

Assim, cada unidade de atendimento, além dos Programas realiza mais ações, para além da atuação como instituição financeira cooperativa. O propósito desse tipo de ação está ligado à marca, ao estabelecimento de relações, mas também a perdurar a cultura cooperativa para que as cooperativas de crédito persistam nas regiões.

### 5.2.6.4 Intercooperação

A intercooperação é um dos princípios do cooperativismo e é apontada pela literatura como tendo relação com o tema sustentabilidade (DALE et al., 2013). Ela

não aparece nas diretrizes internacionais de sustentabilidade, mas tem relação com a questão de interação com públicos de interesse e com o desenvolvimento local. Alguns exemplos de parcerias são dados pelos entrevistados:

*"Nós temos parcerias comerciais muito interessantes com as cooperativas agropecuárias, nós temos o caso aqui da cooperativa de suinocultura... nós temos a cooperativa Copacol, cooperativa de negócio; cooperativa Copermutum, (...)" (Entrevistado 2)*

*"Inclusive estimulamos a criação das cooperativas, que é a Rede COP, é uma cooperativa que visa auxiliar os pequenos produtores na venda dos seus produtos." (Entrevistado 5)*

*"ainda a gente está meio devagar nessa questão de cooperação. Eu acho que pelo sistema que nós somos... eu acho que a gente tem que consolidar melhor esse tema ainda." (Entrevistado 1)*

*"A intercooperação ainda vejo muito distante na prática, no discurso bonito. Nós em Goiás acabamos de chegar, estamos chegando agora, formando rede, ocupando uma representatividade dentro das cooperativas." (Entrevistado 6)*

Assim, há uma série de iniciativas, faz parte do dia a dia estabelecer parcerias com outras cooperativas, mas não há ações sistematizadas, com metas e indicadores. As parcerias são estratégicas para o desenvolvimento dos associados, das comunidades e do cooperativismo, conforme os exemplos mencionados. Vários apontaram que isso poderia ser mais bem estruturado.

#### 5.2.6.5 Compras locais

Para Weber, Diaz e Schwegler (2014), GRI (2013) e GIIRS (2015) ter políticas que incentivem compras sustentáveis e locais que apoiem o desenvolvimento da região são ações de sustentabilidade. Nas falas dos entrevistados alguns exemplos dessa relação são dados:

*"Com certeza, nós temos focado muito nisso aí. ...eu acredito que aqui também é uma coisa que se cobra muito, vamos dizer assim... primeiramente tente adquirir dos seus associados..." (Entrevistado 1)*

*"...nós construímos, recentemente, essa sede própria. E um dos requisitos para contratação da construtora era que ela colocasse na compra de*

*materiais sempre um orçamento de associado entre os três..." (Entrevistado 3)*

*"Em 2014, eu tinha um fornecedor que era um associado. Ele me mostrou que todos os negócios empresariais que ele tinha eram com a cooperativa e nós não comprávamos dele. Eu não sei explicar o constrangimento que é passar por isso. O quanto você está sendo contraditório com aquilo que você prega. A partir desse episódio a gente procura comprar só de associado." (Entrevistado 6)*

*"Às vezes nós temos com o portal (centralizado), nós estamos comprando coisa lá do cara lá do Rio Grande do Sul, poderia estar comprando coisa do associado aqui, né. "Ah, mas isso dá muito trabalho" – de repente, né... Mas aí a gente tem que optar, quando a gente olha só o econômico é muito melhor comprar no portal. É o tal de você regar o pinheirinho econômico, a tendência é você colocar mais água e mais adubo no econômico. O social, de vez em quando, vai ficando para trás, vai ficando amarelinho." (Entrevistado 2)*

Assim, as compras locais aparecem como um forte dever da cooperativa na fala dos entrevistados. Muitos entendem que é importante dar o exemplo, apoiar o associado e o desenvolvimento local e, inclusive, como pessoas físicas. Por outro lado, diante da sistematização de processos, o Sistema através do seu centro de serviços compartilhados, acabou centralizando muitas das práticas de compras e as falas refletem que essa prática de comprar local, em prol de custo e volume, acabou se perdendo.

#### 5.2.6.6 Capacitação cooperativismo e sustentabilidade

Tanto as diretrizes da GRI (2013) GABV (2015) e GIIRS (2015) falam sobre a importância de ter colaboradores capacitados nos temas sustentabilidade. Considerando que se identificou que manter os valores do cooperativismo é aproximar o modelo das Cooperativas a uma gestão mais sustentável, identifica-se também que capacitar os colaboradores sobre cooperativismo é essencial. Os entrevistados falam da importância de ambos os temas, primeiramente quanto ao cooperativismo:

*"se você tem um presidente, ou um vice-presidente, ou um diretor executivo que não fala muito sobre cooperativismo, fala de negócios, a tendência é as pessoas trabalharem como negócio." (Entrevistado 2)*

*"eu como diretor falo para eles, conto um pouco a história, conto dos valores, falo um pouco da cooperação – saio fora dos produtos e serviços.*

*Mas falo um pouco do nosso jeito de ser. Mas nós temos desafios sim em intensificar a venda (...) do nosso jeito de ser ... de ter a cooperação, vivenciar a cooperação." (Entrevistado 5)*

*"Trabalhar que ele está chegando a uma cooperativa não somente pelo cargo, pelo emprego, pela farda, mas também o sentido é oferecer as pessoas assim, que a gente não trabalha aqui só por meta, trabalha por uma causa." (Entrevistado 4)*

Já quanto à sustentabilidade:

*"Sim, a gente tem feito aí, até passado vídeos semanais para os nossos colaboradores. Sempre fazer algum item que vai contribuir na questão da sustentabilidade". (Entrevistado 1)*

No tema cooperativismo, a capacitação de colaboradores é essencial devido à necessidade de manter a cultura e os diferenciais. Em relação à questão da conscientização dos colaboradores nos valores do cooperativismo e da sustentabilidade, algumas cooperativas apontaram que é mais fácil devido à cultura da região, mas a maior parte apontou que ainda é um desafio. Ainda há poucos esforços na capacitação sobre sustentabilidade, algo que precisaria ser melhorado, uma vez que se viu que a capacitação dos associados seria muito importante e isso passaria por ter colaboradores engajados com ambos os temas.



### 5.2.7 Síntese dos achados

Foi desenvolvido um quadro síntese com os achados organizados por constructos. Estes auxiliaram na compreensão da realidade das cooperativas e na elaboração do *framework* que foi transformado em instrumento para a coleta de dados.

**Quadro 22 - Quadro síntese dos achados nas entrevistas com as cooperativas.**

Modelo de impacto nos negócios.	Manutenção do propósito do nascimento do cooperativismo.	As entrevistas apontaram que há uma preocupação em manter o cooperativismo. Entende-se que as cooperativas têm um propósito para além das sobras (de servir à comunidade), mas que elas são importantes para manter a cooperativa viável e continuar atendendo as necessidades crescentes dos associados.
	Expectativa Banco X Cooperativa.	
	Propósito para além das sobras e importância econômica.	
	Cuidado para não perder a essência do cooperativismo.	
Governança	<i>Stakeholders</i> .	- Há uma participação de <i>stakeholders</i> da sociedade nas cooperativas que, quando associados, participam do conselho e das decisões.
	Gestão democrática.	- Não há uma gestão de <i>stakeholders</i> que não sejam associados e não se cogita que participem das decisões. Este é um desafio perante os padrões das diretrizes de sustentabilidade.
	Princípios do cooperativismo.	- Na questão estrutural da governança, as cooperativas afirmam que há segregação de função e que se destaca a importância da participação qualificada do associado.
	Transparência.	- Os entrevistados identificam nos Princípios do Cooperativismo a relação com o tema sustentabilidade, mas reconhecem também que há a necessidade de melhorar no aspecto ambiental. - Se as cooperativas conseguissem engajar e aumentar a participação efetiva dos associados nas decisões elas teriam um importante diferencial de sustentabilidade.
Desempenho econômico	Impacto indireto conhecido e gerenciado.	- Nas cooperativas, a característica da distribuição da riqueza é um diferencial.
	Produto com maior impacto no desenvolvimento.	- A própria missão da instituição fala no impacto indireto e todos os entrevistados acreditam que a perseguem, mas que não conseguem quantificá-la e mensurá-la.
	Importância resultado financeiro.	- Em relação ao tipo de produto que gera maior desenvolvimento indireto, é citado o crédito produtivo, historicamente um dos carros-chefes das cooperativas. - O resultado financeiro aparece novamente como algo importante para a viabilidade.
Produtos e Serviços	Geração de impactos positivos ou negativos de produtos.	- Os entrevistados já têm uma percepção de que o produto crédito produtivo é o que gera maior desenvolvimento local e que é importante olhar para quem e para quem é concedido o crédito.
	Desenvolvimento da região.	- Os exemplos dados são ricos em evidências nos esforços de gerar desenvolvimento para a comunidade associando-se a diferentes tipos de entidades.

	Economia real e resistência à crise.	<p>- O desenvolvimento local é um diferencial das cooperativas de crédito em prol da sustentabilidade que deve ser explorado.</p> <p>- Diante do conceito de ser financiador da economia real, os entrevistados foram unânimes ao concordarem que a instituição tem foco no financiamento produtivo das suas comunidades.</p> <p>-O ponto de atenção reside em que não há esforços para mensuração dos impactos sociais e ambientais dos produtos.</p> <p>- Diante do tema risco socioambiental sabe-se da importância, mas pouco ainda é feito e apenas se for algo obrigatório.</p> <p>- Sobre a inclusão financeira o olhar é regional, e não por classe. Nas cooperativas do interior cumpre-se este papel de forma natural e informal como parte da missão, mas não há metas e gerenciamento.</p> <p>-O relacionamento de longo prazo, a orientação financeira e o crédito consciente são da natureza da cooperativa, mas as metas por produto no modelo dos bancos tradicionais, podem fazê-la perder essa característica.</p> <p>-A educação financeira também é algo apontado que é importante sob o viés de "dar consultoria", mas não há programas estruturados.</p>
	Risco socioambiental.	
	Inclusão financeira.	
	Crédito Consciente/relacionamento longo prazo.	
Ambiental		-Há uma consciência que é preciso gerenciar os recursos das unidades de atendimento, mas apenas alguns entrevistados apontaram que tem uma gestão dos recursos naturais.
Social	Colaboradores.	-Sob o ponto de vista das condições de trabalho justas aos colaboradores, a organização é apontada como uma boa empregadora.
	Diversidade: jovem, mulher, etnias e PCD's.	-O fator que deixa a desejar é a gestão da diversidade que não tem políticas formais e tem um baixo desempenho, principalmente no público feminino.
	Responsabilidade Social.	- Em relação a ações de responsabilidade social, foi identificado um programa sistêmico em grande parte das cooperativas e o incentivo a ações esporádicas.
	Intercooperação.	- Quanto a articulação regional através da intercooperação as ações são naturais, mas carecem de gerenciamento.
	Compras locais.	- Em relação às compras locais, os entrevistados apontam fortemente a vontade de comprar localmente, um dilema frente os esforços de centralizar e aumentar a escala das compras.
	Capacitação cooperativismo e sustentabilidade.	-Quanto à capacitação sobre cooperativismo e sustentabilidade, é essencial que haja esforços para ambos primeiramente com os colaboradores e, pelo exemplo, para que possa depois chegar aos associados.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.3 PROPOSTA FINAL DO *FRAMEWORK* E DESTAQUE DOS DIFERENCIAIS PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Após as entrevistas e com o intuito de transformar o *framework* em um questionário passível de aplicação nas cooperativas, alguns subconstructos foram reorganizados e algumas questões condensadas para melhor endereçamento das questões.

O modelo final do *framework*, após as análises qualitativas e a proposta de instrumento é o apresentado na Figura 13 e na Figura 14. Devido ao tamanho, optou-se por dividi-lo em duas páginas.

É importante destacar também que um dos objetivos deste trabalho é propor um *framework* que considere as especificidades do cooperativismo de crédito. Os subconstructos destacados em vermelho que podem ser localizados nas figuras Figura 13 e na Figura 14 são os que as diretrizes GRI (2013), SASB (2015), GIIRS (2015) e GABV (2015) não apontam, pois não são desenvolvidas para cooperativas.

Os subconstructos específicos para cooperativas de crédito sugeridos foram as listadas abaixo:

- **capacitação de associados:** segundo Meinen e Port (2014) e a ICA (2015), a “Educação, formação e informação” é dos princípios das cooperativas. Capacitar os associados para que participem da gestão, das decisões e se capacitem em sustentabilidade, em um futuro próximo, é essencial para a sustentabilidade das cooperativas de crédito e um diferencial;
- **gestão democrática:** outro dos princípios do cooperativismo, tem a característica de diminuir o poder do dinheiro, pois cada cooperado tem direito a um voto independentemente da sua participação financeira (quota parte) na entidade Meinen e Port (2014) e a ICA (2015). Dessa maneira, a decisão para a alocação das sobras e dos rumos das cooperativas também não ficaria na mão de poucos como nos bancos tradicionais;
- **desenvolvimento local:** ligado ao papel das cooperativas de atender as necessidades dos associados e das comunidades as quais eles pertencem, conforme aponta Belhouari et al. (2005). Também se pode dizer que está relacionado ao princípio do cooperativismo, interesse pela comunidade (ICA, 2005). As cooperativas se diferenciam por conseguir manter os recursos na região e teria dentro da sustentabilidade, a missão de desenvolver a comunidade de forma não apenas econômica, mas também social e ambiental;
- **articulação regional/Intercooperação:** derivado do princípio da intercooperação (ICA, 2005), mas explicitando que o papel social da

cooperativa passa também por se relacionar com diferentes agentes das comunidades para desenvolvê-la, aperfeiçoando cadeias de produção, identificando aliados para resolver os desafios de desenvolvimento das regiões.

O instrumento, conforme mencionado no método, encontra-se no Apêndice D. Com a apresentação da segunda versão do framework este capítulo se encerra e no próximo, após as figuras, será apresentado o resultado da aplicação do instrumento na forma de *survey*.

**Figura 13 - Versão final do framework, parte I.**

Constructos	MODELO DE IMPACTO					GOVERNANÇA						DESEMPENHO ECONÓMICO	
Subconstructos	Princípios e propósito para além do lucro				Impacto positivo como core business	Capacitação de associados	Envolvimento dos stakeholders e transparência			Gestão Democrática	Ética e Compliance	Indicadores de desempenho	Distribuição da riqueza
Nº da questão no instrumento	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
Tema da questão	Educação, formação e Informação	Interesse pela comunidade	Intercooperação	Missão do Sistema	Cooperativismo como objetivo social	Capacitação de associados	Governança corporativa	Relato de informações socioambientais	Mecanismos de escuta de stakeholders	Diversidade no Conselho	Ética e Compliance	Gestão desempenho económico	Papel das sobras
Diretrizes tradicionais							GRI	GRI	GRI		GRI	GRI	
Modelos de negócios sustentáveis	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS		GIIRS	GIIRS	GIIRS		GIIRS	GIIRS	GIIRS
	GABV	GABV	GABV	GABV	GABV							GABV	
Referencial	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop		Ref. Coop	Ref. Coop

Fonte: Adaptado de GRI (2013), SASB (2014), GABV (2015), GIIRS (2015), Woccu (2015), Pinho (2004), Meinen e Port (2014).

Figura 14 - Versão final do framework, parte II.

PRODUTOS E SERVIÇOS									MEIO AMBIENTE	SOCIAL					Constructos	
economia real	Impacto econômico indireto	Desenvolvimento local	portifólio Triple Bottom Line	Risco socioambiental	Inclusão financeira e educação financeira		Privacidade/Segurança/Relacionamento longo prazo		Impacto direto das atividades	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente		Educação do colaborador	Sociedade	Articulação regional (intercooperação)	Compras Sustentáveis	Subconstructos
14.	15.	15.	20.	19.	17.	21.	16.	18.	22.	23.	25.	24.	27.	26.	28.	Nº da questão no instrumento
Economia real	Impacto indireto e desenvolvimento local	Impacto indireto e desenvolvimento local	Financiamento a iniciativas socioambientais	Risco socioambiental	Educação financeira	Inclusão financeira	Satisfação do associado	Crédito responsável	Impactos ambientais diretos	Pesquisa de clima colaboradores	Diversidade entre colaboradores	Capacitação dos colaboradores	Programa e Ações de Responsabilidade Social	Articulação regional	Compras sustentáveis	Tema da questão
	GRI		GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI		GRI	Diretrizes tradicionais
			SASB	SASB	SASB	SASB	SASB	SASB								
			GIIRS				GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS		GIIRS	Modelos de negócios sustentáveis
GABV			GABV	GABV			GABV	GABV								
Ref. Coop		Ref. Coop			Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop		Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Ref. Coop	Referencial

Fonte: adaptado de GRI (2013), SASB (2014), GABV (2015), GIIRS (2015), Woccu (2015), Pinho (2004) e Meinen e Port (2014).

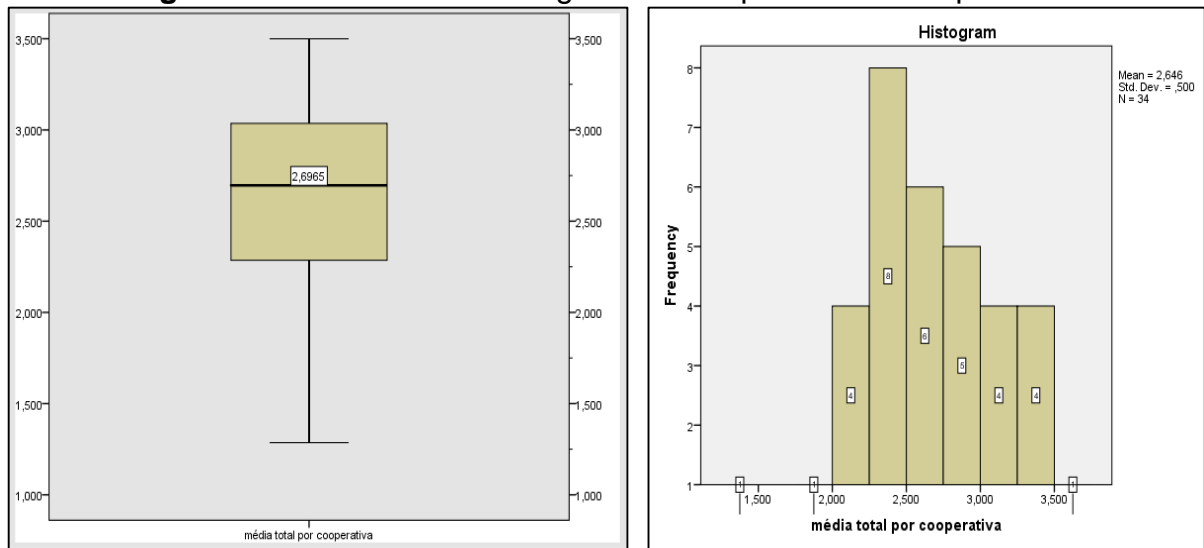
## **6 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS COOPERATIVAS DO SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO**

Neste capítulo serão apresentados os resultados da *survey* realizada com as 95 cooperativas de crédito por meio do instrumento elaborado e aplicado à luz do *framework*. Foram consideradas 34 respostas e a caracterização da amostra foi apresentada no método.

As subseções deste capítulo são: 6.1 análise geral do desempenho da gestão da sustentabilidade, 6.2 Análise do desempenho da gestão das cooperativas por constructo, 6.3 Agrupamentos por desempenho em gestão da sustentabilidade, 6.4 Caracterização do desempenho em sustentabilidade das cooperativas segundo características de perfil e 6.5 síntese da análise do desempenho das cooperativas.

### **6.1 ANÁLISE GERAL DO DESEMPENHO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE**

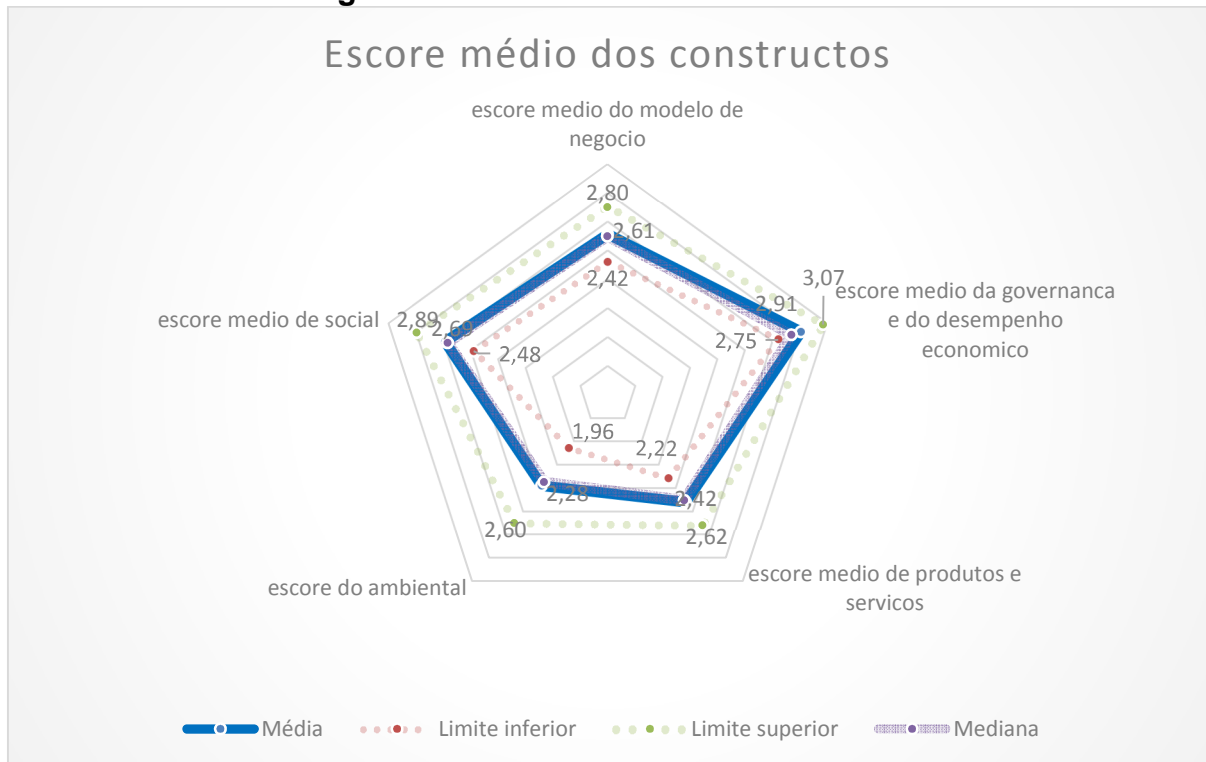
De forma geral, o desempenho em termos de gestão do tema sustentabilidade das cooperativas teve uma mediana de 2,69 nas 28 questões das 34 cooperativas respondentes, o escore médio respondido foi de 2,64 considerando o intervalo de 95% de confiança um limite inferior de 2,47 e o limite superior de 2,82. Assim, é possível afirmar que as cooperativas, em geral, têm ações esporádicas, mas não há indicadores e processos para mensuração e gerenciamento das questões de sustentabilidade. Ao analisar o gráfico de caixa e o histograma é possível identificar que a maior parte das cooperativas tem ações, mas não se pode afirmar que haja um gerenciamento considerando os intervalos de confiança.

**Figura 15 - Média e mediana geral das respostas das cooperativas**

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De forma geral, em ordem decrescente o constructo governança e o desempenho econômico tiveram o escore médio mais elevado (2,91), com um intervalo de confiança de 95% cujo limite inferior foi de 2,75 e superior de 3,07. Depois, o constructo social apresentou uma média de 2,69, cujo limite inferior do intervalo de confiança foi de 2,48 e o limite superior de 2,89. Na sequência, o constructo de modelo de negócios com um escore médio de 2,61, cujo intervalo de confiança de 95% foi de 2,42 a 2,80. Um dos mais baixos desempenhos foi o constructo de produtos e serviços com média de 2,42, intervalo de confiança de 95% com o limite inferior de 2,22 e superior de 2,62. E, por fim, o ambiental com média de 2,28 e limite inferior do intervalo de confiança de 1,96 e superior de 2,60. Na figura 16 é possível visualizar o desempenho por constructo.



**Figura 16 -** Escore médio dos constructos.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Este resultado mostra que os constructos mais desenvolvidos estão relacionados aos pilares econômicos, de governança e social, o que corrobora com a característica de uma cooperativa como já haviam apontado Schneider (2010), Franz (2006), Dale et al. (2003).

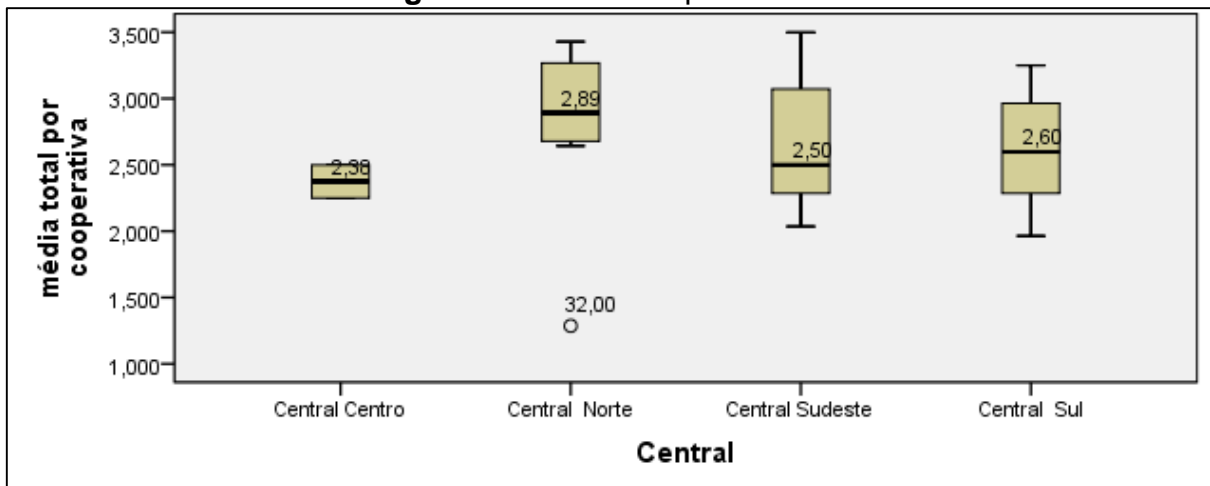
O desempenho mais baixo do constructo produtos e serviços mostra como ainda é necessário desenvolver os aspectos ligados ao gerenciamento dos impactos socioambientais dos produtos. Importante dizer que, assim como apareceram nas entrevistas, existem ações, mas elas não são gerenciadas e não há métricas para isso. O baixo desempenho neste constructo corrobora com a afirmação de Kring (2015) que vê como um desafio para as cooperativas a prática dos seus valores iniciais ligados à missão social. Um desempenho mais baixo neste constructo, afasta as cooperativas de crédito do espectro de modelo de negócios sustentável apresentado no capítulo 4.

O constructo modelo de negócio que é composto pelas questões vinculadas ao cooperativismo reflete a fala das entrevistas que tem receio que com o crescimento da instituição seja cada vez mais difícil manter os seus valores e a essência do cooperativismo, Schneider (1999).

Por fim, a questão ambiental que é a de menor relevância conforme foi mencionado na elaboração dos constructos, ficou com mais baixo desempenho pela sua falta de gerenciamento como já evidenciado nas entrevistas.

Outra forma de analisar os dados de forma gerencial na instituição estudada é realizar a comparação por Central ou região, pois há diferenças regionais em relação à aderência ao cooperativismo e à sustentabilidade. Na Figura 17 é apontado que a Central de maior desempenho médio foi a Central Norte que não é uma central muito grande, nem muito antiga. Parece indicar que mais do que histórico no cooperativismo, a aderência às práticas de sustentabilidade depende da vontade da gestão.

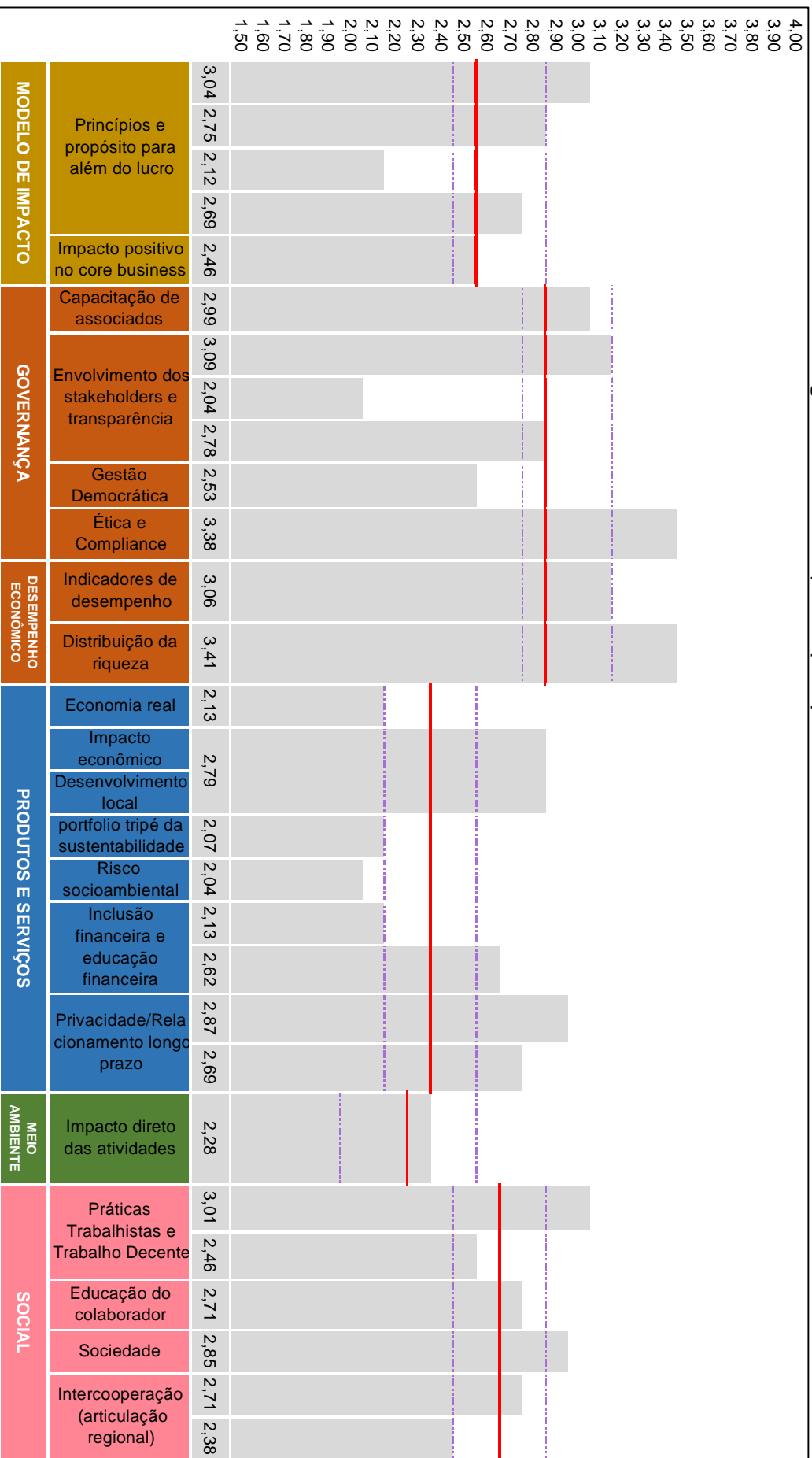
**Figura 17 – Mediana por Central**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A figura 18 apresenta o desempenho médio e o intervalo de confiança por constructo em relação ao *framework* proposto. Considerando que o topo do gráfico diz respeito ao atingimento máximo de desempenho em gestão da sustentabilidade e equivale à resposta 4 no questionário: “sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento e os resultados atendem as expectativas”. E as colunas em cinza são o nível de gestão real respondido pelas cooperativas, ainda haveria diversas oportunidades de melhoria para todos os constructos e questões. Na análise por constructo e subconstructo serão pontuadas as melhorias necessárias.

**Figura 18 - Desempenho por questão, construto e subconstruto.**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

## 6.2 ANÁLISE DO DESEMPENHO DA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS POR CONSTRUCTO

Nas próximas subseções, apresentar-se-á por constructo, subconstructo e questões o desempenho das cooperativas na gestão do tema sustentabilidade à luz do *framework* proposto.

### 6.2.1 Modelo de negócio

O escore médio do constructo foi 2,61, sendo o intervalo de 95% de confiança (2,42; 2,81). O menor escore médio foi de 1,20 e o maior escore foi de 3,80. Considerando as estatísticas, pode-se dizer que as cooperativas se posicionam em um estágio entre ter ações esporádicas, mas sem indicadores e processo para mensuração (nível 2) e ter ações e gerenciamento com espaço para melhorias (nível 3).

Nesse bloco de questões, as questões com mediana mais elevada estão vinculadas aos princípios de Educação, formação e informação (3,00), Interesse pela comunidade (3,00) e Missão do Sistema (3,00). Já o princípio da Intercooperação (2,00) e a questão que define as cooperativas de crédito com uma missão social (2,25) apresentam medianas mais baixas. Isso mostra que há espaço para melhorar a gestão do princípio da intercooperação e que o papel mais social das cooperativas não é acompanhado. Nas entrevistas, apareceu fortemente que a intercooperação é um princípio importante, mas que ainda há o que melhorar.

Na literatura, Dale et al. (2013) apontavam que esses três princípios do cooperativismo eram os mais relacionados à sustentabilidade, mas não se apontava a intercooperação tão mais baixa dos demais. Além disso, França Filho (2007) apontou que as cooperativas tinham o risco de se desviar desse papel de atendimento aos mais necessitados. Tcaciuc, Hacina e Alexandrin (2012), também apontaram que as cooperativas não fazem o suficiente na área de responsabilidade social. Na maioria das entrevistas foi evidenciado também esse receio de não se perder os valores e a causa cooperativista.

Assim, em geral, o constructo modelo de negócios, que melhor evidenciaria as características cooperativistas que diferenciariam uma cooperativa de crédito de outro

tipo de instituição financeira que é apenas voltada para lucros, aparece como tendo ações, mas que precisa maior gerenciamento e maior ênfase. Esse é um ponto de atenção considerando que seria um importante diferencial.

### **6.2.2 Governança e desempenho econômico**

A média das respostas foi de 2,90, o intervalo de 95% de confiança (2,74; 3,07), assim pode-se inferir com 95% de confiança que as cooperativas nesta categoria responderam que sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias.

Nesse constructo, as questões tiveram o melhor desempenho do *framework* (nível de confiança de 95% apontando a resposta 3) em termos de maturidade de práticas. Esse constructo está ligado a práticas básicas de governança, *compliance* e gestão do desempenho econômico como: capacitar os associados para que participem da gestão e do desempenho econômico da cooperativa, governança corporativa em si, ter mecanismos de escuta, ética e cumprimento de normas, ações práticas de gestão do desempenho econômico e entendimento das sobras.

Destaca-se aqui uma questão particular ligada ao cooperativismo que é a capacitação de associados. As demais instituições financeiras que buscam ter mais práticas sustentáveis não desenvolvem de forma tão ampla esta questão. Isso pode explicar a mediana de 3,00, média de 2,99 e o intervalo de confiança de 95% entre 2,79 e 3,18 na questão ligada à educação do associado.

Nas entrevistas, apareceu que há um esforço por parte das cooperativas para exercer uma gestão democrática. Além de um valor, é um atributo que as cooperativas não podem perder. Também se fala na importância de uma estrutura organizada, clara e transparente com segregação de função. A questão ligada a sobras chama a atenção pela elevada mediana de 3,5, média de 3,41, intervalo de confiança de 95% de 3,19 e 3,63 e também por ter tido suas respostas entre 2 e 4. Nenhum respondente apontou que não são gerenciadas, mesmo se na frase o sentido era não idêntico ao de lucro. Isso mostra o grande viés econômico das cooperativas.

Por outro lado, as questões que tiveram menor desempenho estão vinculadas a práticas de sustentabilidade mais atuais, como relatar também informações socioambientais (2,04) e ter diversidade entre os conselheiros (2,52). Nessas questões, os intervalos de confiança de 95% foram (1,70; 2,38) e (2,10; 2,96)

respectivamente. Nas entrevistas, fica claro que ao falar de escuta de *stakeholders*, os líderes acabam reduzindo ao perfil de associados e não sociedade, ONGs, governo etc. Assim como, no conselho, nas cooperativas do Sistema, são apenas associados os participantes, sem convidados externos e eles não acham que deveria ou até poderia, legalmente, ter participantes que representassem de forma mais ampla a sociedade.

Nas entrevistas, aparece que as cooperativas estão tendo esforços em melhorar sua governança, em estimular a participação dos associados nas decisões para que seja democrática e para que sejam ouvidos. A questão de transparência, assim como no questionário, não aparece com tanta evidência nas entrevistas. O tema que tem maior divergência é a questão de ter um conselho diverso. Os gestores entrevistados afirmam que se tem esse intuito, mas o questionário não apontou isso de forma tão segura.

É importante destacar também que de todas as dimensões, esse foi o constructo com maior desempenho. Isso pode estar ligado ao que Amess e Howcroft (2001) comentaram sobre as cooperativas precisarem nos últimos anos se tornarem escaláveis e mais estruturadas financeiramente, bem como ter uma governança mais estruturada e confiável diante das pressões regulatórias e alta competitividade.

### **6.2.3 Produtos e serviços**

O escore médio para o constructo produtos e serviços foi 2,42, sendo o intervalo de 95% de confiança (2,21; 2,62). O menor escore médio de foi de 0,75 e o maior de 3,38. Já a mediana, foi de 2,41. Esse foi o constructo de menor pontuação, após o ambiental. A maior parte das cooperativas se posiciona em um estágio entre ter ações esporádicas, mas sem indicadores e processo para mensuração (nível 2) e ter ações e gerenciamento com espaço para melhorias (nível 3).

Já analisando as questões de forma individual, as questões que tiveram maior desempenho, apontado pelas cooperativas, foram as mais vinculadas às características do cooperativismo e menos vinculadas às diretrizes socioambientais. Destaca-se que a questão 15, referente ao desenvolvimento local (mediana 3,00). Algumas questões ficaram com o intervalo de confiança de 95% elevado, mas não chegaram a 3, como o crédito responsável (2,42;2,97) e as ações vinculadas à inclusão financeira (2,26;2,97).

Já a questão ligada ao conceito de economia real, teve mediana 2, média 2,13 e intervalo de confiança de 1,81 a 2,45. As cooperativas têm forte relação com a economia das famílias, têm poucas soluções especulativas, mas pode ter sido uma questão de entendimento. A outra questão que chama a atenção pelo baixo desempenho é a questão de educação financeira. Na literatura, vê-se que a maior parte das instituições financeiras aborda a questão da educação ou orientação financeira, tanto é que é uma questão recorrente nas diretrizes sobre desempenho sustentável de instituições financeiras (GABV, 2014; GRI 2015). A questão ligada à Resolução nº 4.327 de 2014 do CMN/BACEN que trata sobre risco socioambiental, também foi apontada pelas cooperativas como tendo ações apenas esporádicas e não gerenciadas. Essa resposta teve um escore médio de 2,04, mediana de 2,00 e índice de confiança de 95% entre 1,70 e 2,38. Isso chama a atenção por ser um requisito legal já divulgado em 2014 que passou a ser obrigatório em 2015. Em julho de 2015, o Sistema lançou a sua nova Política de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental para contemplar as questões de gerenciamento do risco socioambiental e responsabilidade, mas as cooperativas ainda não implantaram os processos.

A outra questão que tem pouco gerenciamento segundo as cooperativas é a de número 20 que trata sobre o financiamento de iniciativas socioambientais como: adequação ambiental; eco eficiência; agricultura orgânica; reflorestamento; empreendedorismo de pessoas de baixa renda (microcrédito); agricultura familiar. Mesmo algumas das questões sendo amplamente praticadas pelas cooperativas como agricultura familiar, elas apontaram uma média de 2,07, mediana de 2,0 e intervalo de confiança de 95% de 1,78 e 2,37. Mais um ponto importante para desenvolvimento.

Os entrevistados concordam, em geral, com o que foi visto na pesquisa quantitativa. Nas entrevistas os líderes apontaram que os produtos com maior poder de desenvolvimento local estão ligados ao crédito e em geral ao crédito rural para aqueles que não tinham outras oportunidades para aumentar sua produtividade e gerar renda. Os entrevistados percebem que podem fazer mais para gerenciar o risco socioambiental e que pode ter uma resistência inicial. Em relação à questão de inclusão social os líderes apontaram que é algo ligado ainda ao trabalho das cooperativas como um fator natural, mesmo que não haja metas diretas. Já a questão de educação financeira se comenta sobre o hábito de poupar, de estimular o uso

correto de produtos e desmistificar o crédito e não necessariamente aulas sobre o tema.

Na literatura não há dúvidas que o papel de uma instituição financeira em relação ao tema sustentabilidade passa pela questão de ter produtos financeiros que reduzam os impactos negativos no meio ambiente, apoiem a inclusão social, avaliem os riscos socioambientais, ensinem a usar os produtos de forma adequada (FEBRABAN, 2011; PRI, 2006; SCHMID-SCHÖNBEIN et al. 2002; SCHOLTENS; ZHOU, 2008).

Em geral, essa foi a categoria com menor pontuação após o gerenciamento ambiental. O Sistema precisa ter mais ações em relação ao gerenciamento dos impactos e dos riscos, de educação financeira e de produtos com benefícios socioambientais. Nas demais questões que também não chegaram a ter um nível de gerenciamento alto precisam ocorrer melhorias.

#### **6.2.4 Ambiental**

O constructo ambiental é formado por uma questão ligada ao impacto direto das atividades que na literatura não é apontada como um fator relevante em termos de impacto e sustentabilidade das instituições financeiras (SCHOLTENS, 2008). A média foi de 2,28, a mediana de 2,25 e o intervalo de confiança de 95% entre 1,96 e 2,60. O menor escore médio foi de 0,00 e o maior de 4,00. Esse foi o constructo de menor pontuação. A maior parte das cooperativas se posiciona em um estágio entre não haver ações, mas o tema está em discussão ou ter ações esporádicas, mas sem indicadores e processo para mensuração. Nas entrevistas mostrava-se que haviam ações em algumas cooperativas e em outras não, logo não era algo unânime e sistêmico, mas sabe-se que ao avaliar as 95 cooperativas não é a maior parte que faz esse gerenciamento como mostra a pesquisa quantitativa. Mesmo não sendo ponto muito importante para as instituições financeiras, segundo (DE LA CUESTA, 2006) é um item básico e as instituições geralmente começam a implantação de programas de sustentabilidade por essas ações. No Sistema ainda não parece ser um fator forte. Os princípios cooperativos representam fortemente as dimensões sociais da sustentabilidade no seu DNA, mas são fracos nas dimensões ambientais como Dale et al. (2013) identificou, assim como Server e Capó (2011).



Há uma importante ressalva para esse constructo que na ferramenta e nos resultados aparece com apenas uma questão e pode estar desviando tanto a média quanto desequilibrando em importância os demais constructos. Ainda assim, decidiu-se mantê-lo, por uma questão simbólica e ainda pendente de endereçamento na organização.

### **6.2.5 Social**

O escore médio do constructo social foi de 2,69, o maior escore após o constructo de governança e econômico. A mediana foi de 2,67 e o intervalo de 95% de confiança (2,48; 2,89). O menor escore médio foi de 1,17 e o maior de 3,67. A maior parte das cooperativas se posiciona em um estágio entre ter ações esporádicas, mas sem indicadores e processo para mensuração (nível 2) e ter ações e gerenciamento com espaço para melhorias (nível 3).

Quase todas as questões tiveram um alto desempenho, mas a maior foi com 95% de índice de confiança que ficou com escore médio de 3, é a ligada a ter colaboradores satisfeitos e engajados (2,76; 3,27) e a ligada a ter ações vinculadas à responsabilidade socioambiental como o de educação cidadã e cooperativas para jovens e crianças ou outras ações de responsabilidade social com a comunidade (2,58; 3,13). Depois, as questões com uma média elevada (2,71) foram as vinculadas à capacitação de colaboradores e a articulação regional forte com diferentes entidades como associações comerciais, entidades filantrópicas, órgãos públicos e organizações de ensino no desenvolvimento da região (2,71). As de menor desempenho no constructo foram as que tratam sobre ter diversidade entre colaboradores e líderes, com média de 2,46 e intervalo de 95% de confiança (2,05; 2,87), e a que trata sobre práticas sustentáveis na área de compras, com média 2,38 e intervalo de 95% de confiança teve valores entre (2,04; 2,73) e mediana de 2,00.

No cooperativismo os pilares sociais e econômicos são os mais fortes conforme apontam WOCCU (2015), Goddart et al. (2002) e Pagnussat (2004), pois ele surge na história para resolver problemas sociais através de soluções financeiras. Isto reforça as respostas das cooperativas e, como vem apresentando os demais constructos, as atividades mais atuais ligadas às diretrizes de sustentabilidade é que tiveram menor desempenho como diversidade e práticas na área de compras. Por outro lado, algumas questões específicas vinculadas às características do cooperativismo são a

articulação regional, a responsabilidade social e até atenção aos colaboradores que, como dizem nas entrevistas os líderes, o Sistema é muito bem visto como empregador comparado às demais instituições de mercado. Outra questão ligada à isso é a articulação regional para o desenvolvimento local que é muito característica do cooperativismo, das pequenas cidades, mas menos das grandes instituições financeiras e apontadas como uma prática sustentável.

### 6.2.6 Relação entre os constructos

Uma diferente perspectiva, sem considerar agrupamentos de desempenho é a relação entre si dos constructos conforme apresenta a tabela 3.

**Tabela 3 – Correlações entre os escores médios dos constructos**

		Modelo de negócio	Governança e desempenho econômico	Produtos e serviços	Ambiental	Social	
Spearman's rho	Modelo de negócio	Coeficiente de correlação	1,000	,765**	,781**	,491**	,643**
		Sig.	.	,000	,000	,004	,000
	Governança e desempenho econômico	Coeficiente de correlação	,765**	1,000	,773**	,394*	,666**
		Sig.	,000	.	,000	,023	,000
	Produtos e serviços	Coeficiente de correlação	,781**	,773**	1,000	,353*	,746**
		Sig.	,000	,000	.	,044	,000
	Ambiental	Coeficiente de correlação	,491**	,394*	,353*	1,000	,594**
		Sig.	,004	,023	,044	.	,000
	Social	Coeficiente de correlação	,643**	,666**	,746**	,594**	1,000
		Sig.	,000	,000	,000	,000	.

\*\* . A correlação é significativa ao nível de 0,01

\* . A correlação é significativa ao nível de 0,05

Fonte: dados da pesquisa (2016)

É possível identificar que o escore médio de modelo de negócio tem significância alta com todos os demais constructos e que a correlação cuja intensidade é mais forte se dá especialmente com o escore médio de governança e desempenho econômico (0,765), com o escore médio de produtos e serviços (0,781). A intensidade foi média (0,643) em relação ao escore médio social é mais baixa, em relação ao escore ambiental (0,491). Isso explicaria que quanto maior o desempenho no constructo ligado ao modelo de negócios, melhor o desempenho nos demais constructos, considerando suas diferentes intensidades. A maior intensidade foi em relação ao constructo produtos e serviços e que é o constructo de maior representatividade nos aspectos de sustentabilidade para instituições financeiras

como mostra o referencial de Oh et al. (2013); Jeucken (2010); Weber, Diaz e Schwegler. (2014); Kaeufer (2010); Febraban (2011) e GABV (2015).

Essa relação mostra que o constructo ligado a ter um forte modelo de negócios tem relação com o desempenho dos demais constructos ligados às questões de sustentabilidade. Se o desempenho é considerado alto relação ao modelo de negócios isso terá relação com o desempenho nos demais constructos ligados à sustentabilidade.

Ao analisar a correlação entre os demais constructos é possível identificar que há uma grande correlação, em geral, entre todos. Isso pode mostrar, estatisticamente, que os respondentes não distinguiram as questões tão claramente, ou que efetivamente as dimensões da sustentabilidade estão interligadas, bem como do cooperativismo e é importante ter um equilíbrio entre elas.

O constructo governança tem forte relação com o constructo produtos e serviços (0,773), com o constructo social (0,643) e menor com o ambiental (0,491). Isso pode estar relacionada à crença que ter boa governança e gestão econômica não influencia em ter uma gestão melhor da sustentabilidade, principalmente do pilar ambiental.

O constructo produtos e serviços tem uma intensidade forte de correlação com os constructos modelo de negócios, governança e desempenho como mencionado e com social em (0,746), mas mais e baixo em relação ao ambiental (0,353).

O constructo ambiental tem fraca a média intensidade de correlação com quase todos os constructos, a mais elevada ainda seria o constructo social (0,594).

Por fim, o constructo social tem uma correlação mais elevada com produtos e serviços (0,746), mas moderada com os demais constructos modelo de negócios (0,643), governança e desempenho econômico (0,666) e ambiental (0,594).

Isso mostra em parte que os constructos mais específicos ligados à sustentabilidade, o social e o ambiental tem menor intensidade de relação que os demais.

Outro exercício realizado com as respostas foi o cruzamento do constructo modelo de negócios com o agrupamento dos constructos governança e desempenho econômico, produtos e serviços, ambiental e social, em uma hipótese de que esses demais constructos representariam os aspectos mais ligados à sustentabilidade ou análise (ESG – *Environmental, Social and Governance*), ambiental, social e de governança.

**Tabela 4 – Correlações entre constructo modelo de negócios**

		Escore médio dos constructos social, ambiental, produtos e serviços, governança e desempenho	Escore médio do constructo modelo de negocio
Spearman's rho	Coeficiente de correlação	1,000	,815**
	Sig.	.	,000
	Coeficiente de correlação	,815**	1,000
	Sig.	,000	.

\*\* . A correlação é significativa ao nível de 0,01 (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A correlação mostrou-se com significância alta de 0,000 e de forte intensidade 0,815, mostrando que se há um melhor desempenho no constructo de modelo de negócios que tem questões vinculadas à incorporação dos princípios do cooperativismo, da missão e do verdadeiro valor do cooperativismo o desempenho nas demais questões de sustentabilidade também será maior.

Isso corrobora com o que os especialistas dos bancos sociais/baseados em valores falaram e com a movimentação em direção a um modelo de negócios mais próximo aos negócios sociais no espectro proposto.

### 6.3 AGRUPAMENTOS POR DESEMPENHO EM GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

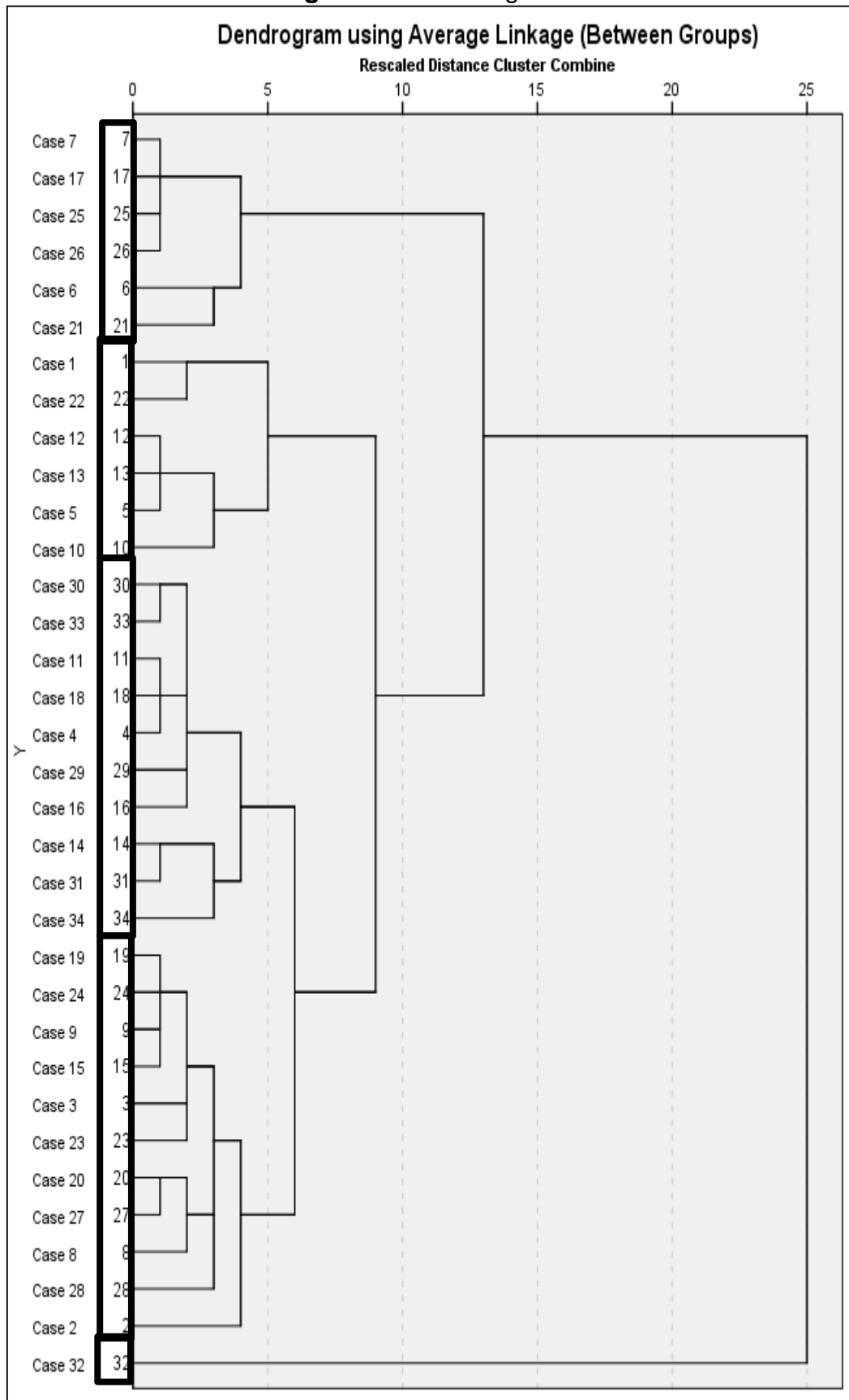
Com o intuito de identificar padrões entre as cooperativas foi feita uma análise de *cluster* (agrupamento) hierárquico representado pelo dendrograma da figura 19. Nele é possível identificar que alguns grupos possuem respostas semelhantes e que o caso da cooperativa 32 se destaca como *outlier*, pois têm respostas muito abaixo da média e não se encaixam em nenhum dos *clusters* gerados. Os *clusters* identificados foram os seguintes:

**Quadro 23 - Clusters de desempenho identificados.**

Cluster	Nome	Cooperativas
Cluster 4	Desempenho mais alto	7, 17, 25, 26, 6 e 21
Cluster 1	Desempenho mais baixo	1, 22, 12, 13, 5 e 10
Cluster 3	Desempenho baixo	30, 33, 11, 18, 4, 29, 16, 14, 31 e 34
Cluster 2	Desempenho intermediário	19, 24, 9, 15, 3, 23, 20, 27, 8, 28 e 2
Cluster 5	Outlier	32

Fonte: Dados da pesquisa. (2016)

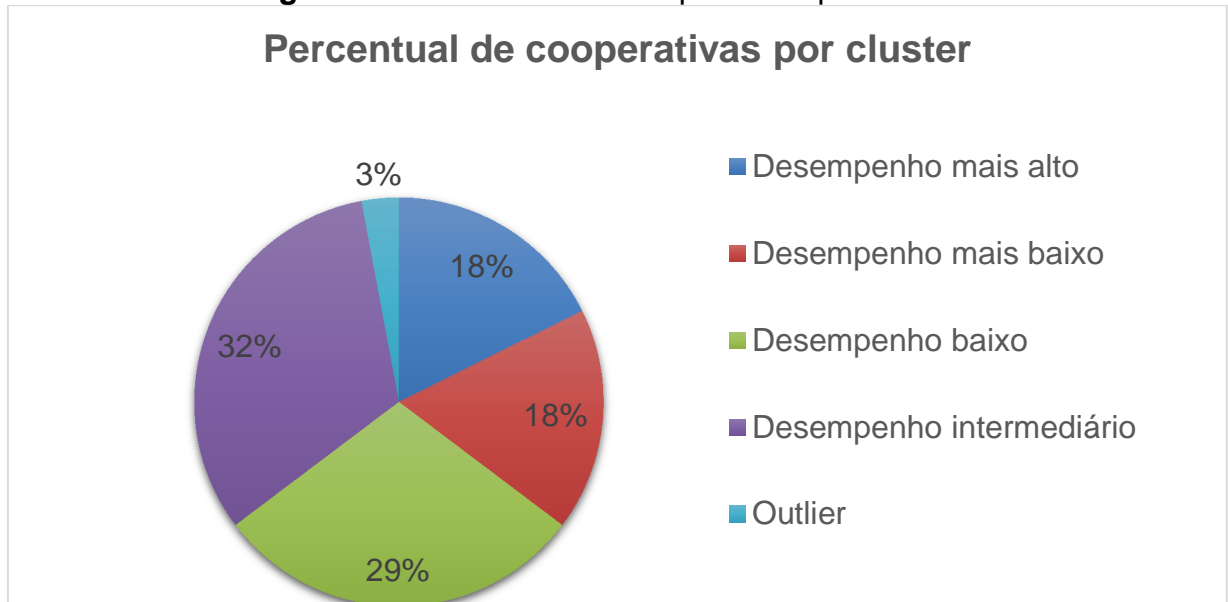
**Figura 19 - Dendrograma**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É possível também identificar que 61,8% das cooperativas têm um desempenho intermediário ou baixo.

**Figura 20** - Percentual de cooperativas por *cluster*.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao comparar as médias usando ANOVA e o teste de Tukey foi desconsiderado o caso 32 por ser um *outlier* e foram identificadas as diferenças dentro de cada *cluster* de forma que fosse possível classificá-los.

Ao analisar por *cluster* as respostas, identifica-se que no *cluster 4*, na média as cooperativas alcançaram 3,36 de escore e as respostas ficaram integralmente acima de 3 o que confirma que este grupo de cooperativas realizam as ações, as gerenciam, mas ainda podem melhorar o seu desempenho. Nesse *cluster* há apenas seis cooperativas e posteriormente elas serão descritas.

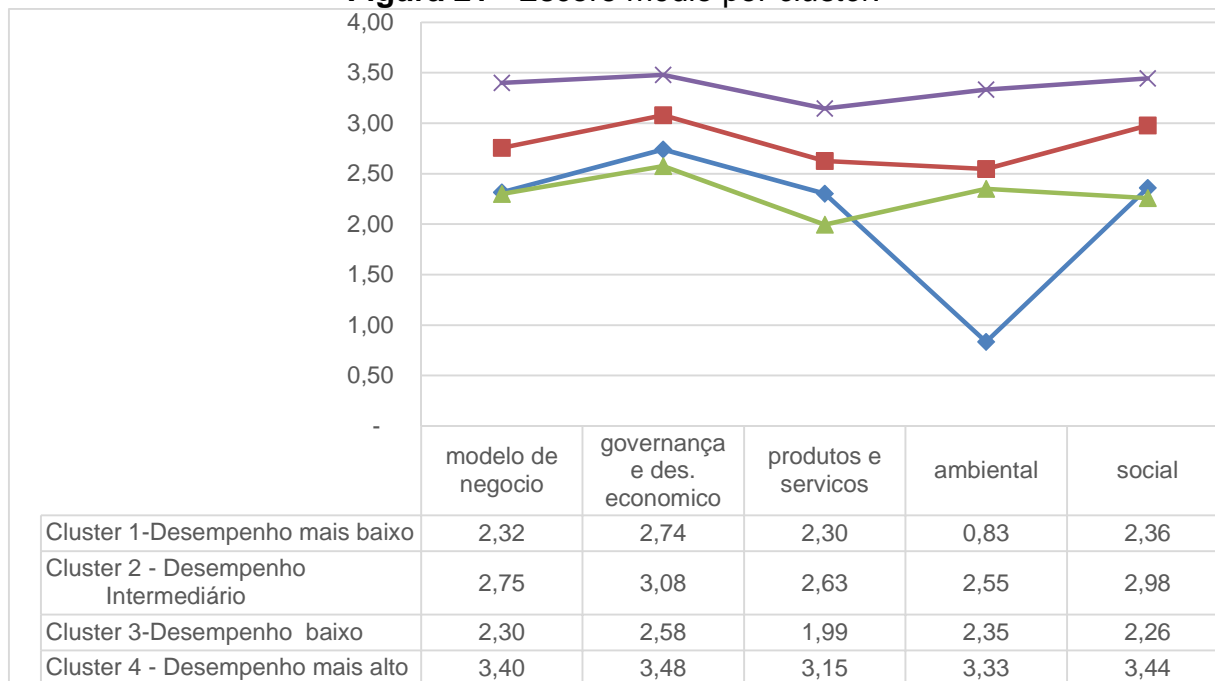
O *cluster 2*, desempenho intermediário, tem um escore médio das cooperativas de 2,80. Todas as questões ficaram acima de 2,55, logo, algumas das ações são informais e não gerenciadas.

O *cluster 3*, desempenho baixo, teve uma média de desempenho das cooperativas de 2,30 onde apenas o *cluster* de produto ficou abaixo de 2.

Por fim, o *cluster 1*, desempenho mais baixo teve cooperativas que apresentaram um escore médio de 2,11. Em comparação ao *cluster 3* é muito semelhante, inclusive teve mais alto desempenho em algumas categorias, mas muito baixo em ambiental.

Estas comparações podem ser visualizadas na figura 21

**Figura 21 -** Escore médio por *cluster*.

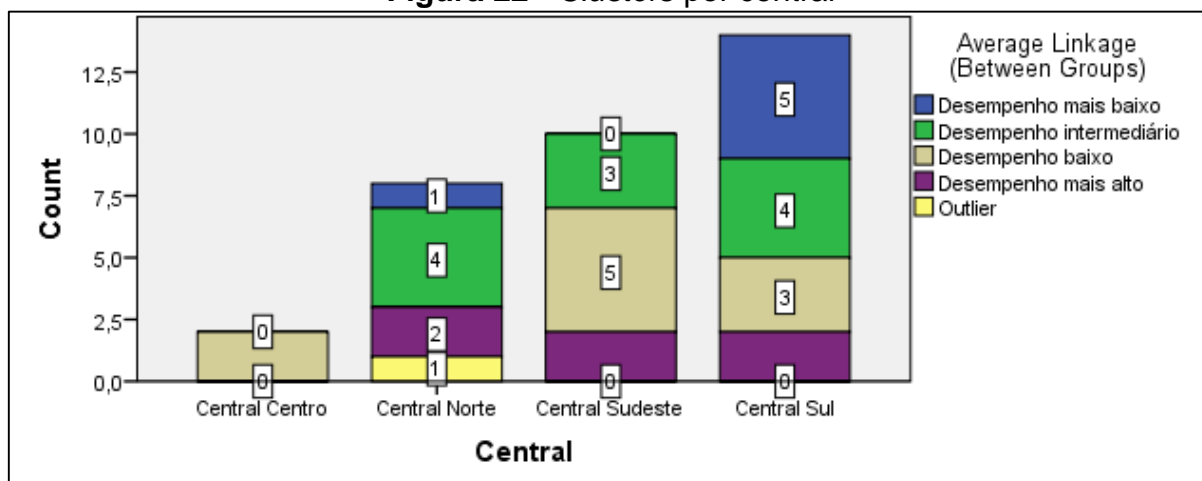


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como mostra a figura 22, ao analisar o número de cooperativas com desempenho mais alto, desempenho intermediário, desempenho mais baixo e desempenho baixo por região, é possível identificar que a Central Centro tem apenas duas cooperativas e são de desempenho baixo. Já a Central Norte tem casos extremos como duas de alto desempenho, uma Outlier, uma de desempenho mais baixo e quatro intermediárias. A Central Sul tem comportamento semelhante com cinco cooperativas com desempenho mais baixo, quatro cooperativas de desempenho intermediário, três de baixo desempenho e duas de alto desempenho. E por fim, a Central Sudeste com três cooperativas de desempenho intermediário, cinco de desempenho baixo e duas de desempenho mais alto.

Isto mostra que, considerando que há diferentes estratégias de gestão por Central e que isso poderia se refletir no desempenho da gestão da sustentabilidade nas cooperativas, neste caso, não houve um padrão identificado por Central, mostrando que, provavelmente não há uma gestão formalizada do tema em nenhuma delas.

Figura 22 - Clusters por central



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação ao caso Outlier 32, a média das respostas desta cooperativa foi de 1,28 e uma mediana de 1,5. Como este é um desempenho muito baixo perante todas as demais cooperativas entrevistadas, ela foi excluída das análises de conglomerado, pois não apresentava um comportamento semelhante a nenhuma das outras 33 cooperativas. No contexto do Sistema, efetivamente esta é uma cooperativa nova, sem histórico de cooperativismo, em região menos desenvolvida no país e pouco ligada às questões de sustentabilidade.

### 6.3.1 Análise dos agrupamentos em relação as características de perfil

Ao cruzar os *clusters* com as características das cooperativas foi identificada variância entre os *clusters*, o que ajudaria a classificá-los apenas com três características: idade da cooperativa, ativos de crédito e patrimônio.

Não se identificou uma significância menor que o erro nas características de percentual de população urbana que poderia indicar se cooperativas mais urbanas ou mais rurais tem melhor desempenho em sustentabilidade. Também não se identificou significância em relação ao tamanho da população, Índice de Soluções por Associado, número de associados e NPS. Ao realizar a análise com os dados categóricos, também não foi encontrada significância na correlação com Central, Percentual de população urbana ou *Cluster*.

Conforme o quadro 24, de forma geral, é possível caracterizar os *clusters* encontrados na análise das cooperativas da seguinte forma: cooperativas de mais alto desempenho têm em média 29,11 anos, ativos em média de 628 milhões e patrimônio



de 154 milhões. As de desempenho intermediário tem uma média de idade mais elevada de 37,77 anos, 476 milhões de ativos e 127 milhões de patrimônio líquido. As cooperativas de desempenho baixo têm a média de idade mais baixa de 22,72 anos, menor valor de ativos com 185 milhões e menor patrimônio. E aquelas cooperativas que têm um desempenho baixo, mas especialmente na categoria ambiental são as mais antigas com 54,68 anos, 478 milhões de ativos e 153 milhões de patrimônio líquido.

O que em geral identifica-se é que porte parece influenciar na adoção de práticas sustentáveis, uma maturidade em termos de idade média e que não são as mais antigas que tem melhores práticas ambientais.

**Tabela 5 - Característica dos *clusters***

	idade	ativos	patrimônio líquido
<i>Cluster 4- Desempenho mais alto</i>	29,11	R\$627.976.806	R\$154.168.995
<i>Cluster 2- Desempenho intermediário</i>	37,77	R\$476.314.630	R\$127.478.935
<i>Cluster 3 - Desempenho baixo</i>	22,72	R\$185.457.052	R\$53.513.670
<i>Cluster 1- Desempenho mais baixo</i>	54,68	R\$478.867.231	R\$153.322.369

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A identificação de agrupamentos por desempenho mostrou-se importante para evidenciar que não há um padrão no perfil das cooperativas de mais alto desempenho. As características que ajudam a descrevê-los, além do escore médio são vinculadas à idade, ativos e patrimônio líquido o que não há referência.

## 6.4 CARACTERIZAÇÃO DO DESEMPENHO EM SUSTENTABILIDADE DAS COOPERATIVAS SEGUNDO CARACTERÍSTICAS DE PERFIL

### 6.4.1 Análise das características de perfil em relação aos constructos

Ao analisar os escores dos constructos, comparados às características, algumas outras relações podem ser apontadas. De forma geral, o percentual urbano da cooperativa tem alta significância e correlação contrária (-0,362). Isto é, quanto mais rural a cooperativa, mais alto será o escore médio do constructo social.

Ativos de crédito como visto anteriormente, têm uma correlação com o desempenho de sustentabilidade e, neste caso, por constructo, uma intensidade média com o constructo modelo de negócio (0,574), governança e desempenho econômico (0,460), produtos e serviços (0,598), social (0,430) e mais fraca com média total (0,545).

O Índice de Soluções por Associados (ISA) tem correlação com significância, mas de baixa intensidade com o constructo modelo de negócio (0,434), produtos e serviços (0,393) e média total por cooperativa (0,345). Isto é, poderia ser apontada alguma relação entre o uso da cooperativa por parte do associado pelo modelo de negócios cooperativista, um desempenho em produtos mais responsáveis e no escore geral.

A relação com o número de associados também apontou significância, mas apontou baixa intensidade com o constructo governança e desempenho econômico (0,345), produtos e serviços (0,373) e a média total (0,359).

Patrimônio como também apontado anteriormente apresentou significância e intensidade média na correlação com todos os constructos e com a média geral, exceto o ambiental. As correlações foram com modelo de negócio (0,447), governança e desempenho econômico (0,347), produtos e serviços (0,478), social (0,359) e média total (0,433).

As características idade da cooperativa, tamanho da população e NPS não apresentaram significância.

Embora sejam apresentadas correlações significantes e intensidade média em algumas correlações não são características que ajudam diretamente a explicar a performance dos constructos e das cooperativas. Ativos e patrimônio ainda parecem

ser a características com maior relação com o desempenho de gestão da sustentabilidade nas cooperativas.

## 6.5 QUADRO SÍNTESE DA ANÁLISE DO DESEMPENHO DAS COOPERATIVAS

O quadro 25 apresenta uma síntese dos resultados do desempenho quantitativo das cooperativas. De forma geral, as cooperativas realizam ações, mas tem dificuldade em inseri-las na gestão, mensurando indicadores e estabelecendo processos.

**Quadro 24 - Síntese dos resultados do desempenho quantitativo das cooperativas.**

Análise geral do desempenho da gestão da sustentabilidade		A média geral (2,64) e a mediana (2,69) apontam que nas cooperativas há ações, mas não há indicadores e processos de gestão. De forma geral, existem então práticas de sustentabilidade, mas os processos de gestão não estão incorporados no dia-a-dia e não fazem parte de uma gestão estratégica de sustentabilidade. Ainda que seja positivo que várias das ações sejam, pelo menos de forma informal, praticadas.
Análise do desempenho da gestão das cooperativas por constructo	Modelo de negócios	O constructo modelo de negócios, que melhor evidenciaria as características cooperativistas aparece com um escore médio de 2,61. Isto é, há ações, mas é necessário maior gerenciamento. Este é um ponto de atenção considerando que praticar o modelo de negócios cooperativo é um importante diferencial tanto quanto competitivo quanto para se aproximar de um modelo de negócios mais sustentável.
	Governança e desempenho econômico	A média das respostas foi de 2,90 e com 95% de confiança devido ao intervalo apresentado, pode-se dizer que sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias neste constructo. Além das questões vinculadas à estrutura de governança, ética e transparência, destaca-se o bom desempenho da questão ligada à capacitação de associados com média de 2,99 e mediana de 3. A outra questão que chamou a atenção foi a ligada à sobras (mediana de 3,5 e média de 3,41), apontando o grande foco no resultado econômico das cooperativas. As questões que tiveram menor desempenho estão vinculadas a práticas de sustentabilidade mais atuais como relatar também informações socioambientais (média 2,04) e ter diversidade entre os conselheiros (média 2,52).
	Produtos e Serviços	Com um escore médio baixo de 2,42, a maior parte das cooperativas se posiciona em um estágio entre ter ações esporádicas, mas sem indicadores e processo para mensuração (nível 2) e ter ações e gerenciamento com espaço para melhorias (nível 3). O escore foi baixo na maior parte das questões do constructo, mas em especial em relação ao gerenciamento dos impactos e dos riscos, da educação e inclusão financeira e de produtos com benefícios socioambientais. São necessárias melhorias nestes pontos para aproximar o desempenho das Cooperativas às práticas dos bancos sociais/baseados em valores.
	Ambiental	A média foi de 2,28, a mediana de 2,25 e o intervalo de confiança de 95% entre 1,96 e 2,60. A maior parte das cooperativas se posiciona em um estágio entre não haver ações, mas o tema está em discussão ou ter ações esporádicas, mas sem indicadores e processo para mensuração do impacto direto ambiental das operações.

	Social	O escore médio do constructo social foi de 2,69, o maior escore após o constructo de governança e econômico. A maior parte das cooperativas se posiciona em um estágio entre ter ações esporádicas, mas sem indicadores e processo para mensuração (nível 2) e ter ações e gerenciamento com espaço para melhorias (nível 3). Na questão ligada ao cooperativismo, a articulação regional, o desempenho médio foi de 2,71. As questões de menor desempenho no constructo foram as que tratam sobre ter diversidade entre colaboradores e líderes, com média de 2,46 e a que trata sobre práticas sustentáveis na área de compras, com média 2,38.
	Relação entre os constructos	É possível identificar que o escore médio do modelo de negócio tem significância alta com todos os demais constructos e que a correlação cuja intensidade é mais forte se dá especialmente com o escore médio de governança e desempenho econômico (0,765) e com o escore médio de produtos e serviços (0,781). Outro exercício realizado foi o cruzamento do constructo modelo de negócios com o agrupamento dos constructos governança e desempenho econômico, produtos e serviços, ambiental e social. A correlação mostrou-se com significância alta e intensidade forte de 0,815, mostrando que se há um melhor desempenho no constructo de modelo de negócios que tem questões vinculadas à incorporação dos princípios do cooperativismo, da missão e do verdadeiro valor do cooperativismo o desempenho nas demais questões (mais vinculadas à sustentabilidade) também seria maior. Corroborando o que os especialistas dos bancos sociais/baseados em valores falaram, é necessário praticar os valores do cooperativismo para dessa forma estar mais próximo ao modelo de um banco social/baseado e valores. E também, com a ideia de movimentação em direção a um modelo de negócios mais próximo aos negócios sociais no espectro proposto.
Agrupamentos por desempenho em gestão da sustentabilidade		Foram identificados quatro agrupamentos e um Outlier em termos de agrupamento de desempenho entre as cooperativas. No <i>Cluster</i> 4 de mais alto desempenho apenas figuram 6 cooperativas e todos tiveram escores médios de constructos acima de 3. Este grupo de maior desempenho se caracteriza por ter uma idade média de 29,11 anos, R\$627.976.806 de ativos médios e R\$154.168.995 de patrimônio líquido médio. Eles não podem ser explicados pelas demais características de perfil e não há homogeneidade de perfil por Central.
Caracterização do desempenho em sustentabilidade das cooperativas segundo características de perfil		Embora sejam apresentadas correlações significantes e de intensidade média em alguns cruzamentos não são características que ajudam diretamente a explicar o desempenho dos constructos e das cooperativas. Ativos e patrimônio ainda parecem ser a características de maior relação com o desempenho de gestão da sustentabilidade nas cooperativas.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No próximo capítulo são apresentadas as considerações finais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo qualitativo e quantitativo teve como principal objetivo analisar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas de um sistema cooperativo de crédito por meio de um *framework* que considere atributos específicos de cooperativas de crédito.

Neste capítulo, apresentam-se as implicações do estudo, as limitações e sugestões para estudos futuros.

### 7.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

A necessidade de entender o que é sustentabilidade para uma cooperativa de crédito, quais os *benchmarks* adequados para inspirar ações e qual o estágio de desempenho que as cooperativas do Sistema estão, foram inquietudes que levaram à questão problema deste trabalho: qual é o desempenho em sustentabilidade das cooperativas de um sistema cooperativo de crédito?

Para responder a essa questão foram estabelecidos objetivos, efetuadas diferentes técnicas de pesquisa e alcançados resultados intermediários que permitiram chegar à resposta mais ampla.

Em relação ao objetivo específico que visava analisar o papel e a relação da sustentabilidade em bancos sociais/baseados em valores e cooperativas de crédito foi possível resgatar na literatura que o propósito do cooperativismo, seus valores e princípios estão muito relacionados ao tema sustentabilidade. Também foi possível analisar à luz do referencial, o que é sustentabilidade para os diferentes tipos de instituições financeiras e identificar nos bancos sociais/baseados em valores como o um potencial *benchmark* na escala de modelos de negócios sustentáveis. Identificou-se que há uma diferença entre uma cooperativa que não pratica os seus valores, uma cooperativa que os pratica e ainda um banco social/baseado em valores. As cooperativas de crédito que vivem os seus valores têm maior potencial de adesão a um modelo mais sustentável. Porém, no cooperativismo de crédito, hoje em dia, não é uma premissa que os projetos financiados tenham seu impacto socioambiental levado em consideração. Os especialistas dos bancos sociais/baseados em valores apontaram que, ao contrário do que a literatura defende, cooperativismo é apenas uma forma jurídica se o propósito baseado no tripé da sustentabilidade não for

genuíno. Em última instância, o principal objetivo de uma cooperativa é atender as necessidades dos associados, para conduzir o modelo cooperativo a um modelo mais sustentável, é necessário conseguir engajá-los nas crenças socioambientais para que tenham também perenidade nos seus empreendimentos. Esse talvez seja um dos maiores desafios, pois diferente de um banco social baseado em valores, os associados e a organização já existem e não é por razões sustentáveis que os associados buscam hoje as cooperativas. O espectro apresentado também implica que o Sistema estudado se conscientize do seu estágio atual que está entre uma cooperativa que vive os seus valores e uma cooperativa que corre o risco de se distanciar e defina uma estratégia para alcançar, senão o *status* de um banco baseado em valores como a GABV posiciona que seria possível para o Sistema, pelo menos uma cooperativa que vivencia os seus valores.

No segundo objetivo específico propor um *framework* baseado em diretrizes de desempenho e *benchmarks* internos para analisar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas do sistema de crédito cooperativo, as diretrizes foram analisadas e os subconstructos modelo de negócios, governança, desempenho econômico, produtos e serviços e social foram propostos. Quatro subconstructos foram criados de forma específica para características do cooperativismo: gestão democrática, desenvolvimento local, capacitação de associados e articulação regional/intercooperação. Por fim, nessa etapa, foram ouvidos gestores das cooperativas que apontam diferentes práticas de como se promove o desenvolvimento sustentável através do cooperativismo nas suas comunidades, mas que muitas dessas ações não têm gerenciamento formal, metas e acompanhamento. Ao final do capítulo, considerando os aprendizados com as entrevistas e o exercício de transformar o *framework* em um instrumento de levantamento é proposta uma segunda versão do *framework*.

No terceiro objetivo específico que diz respeito a elaborar e aplicar um instrumento à luz do *framework* para avaliar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas do sistema de crédito cooperativo, o instrumento é validado pelos oito especialistas e é realizada a *survey* nas cooperativas. Considerada a escala de 0 a 4 (não há ações – há, são gerenciadas e tem desempenho adequado), a média geral de 2,64 e mediana de 2,69 posicionam as cooperativas entre ter ações esporádicas, mas não ter indicadores e processos para mensuração e gerenciamento do tema sustentabilidade e ter ações e de fato gerenciá-las, mesmo sem ainda alcançar os

resultados esperados. Os processos mais recentes ligados ao desenvolvimento sustentável foram os que apresentaram maior oportunidade de desenvolvimento como: o relato de indicadores socioambientais, o fomento de negócios socioambientais, o gerenciamento do risco socioambiental, a educação financeira, o gerenciamento da intercooperação, o gerenciamento do impacto direto/desenvolvimento local, a diversidade entre colaboradores e líderes e a adoção de práticas sustentáveis de compras. Os constructos de maior desempenho são os de governança e desempenho econômico, em seguida o constructo social, que são os pilares básicos de uma cooperativa. Menos desenvolvidos estão os constructos modelo de negócios, produtos e serviços e ambiental. As implicações desse resultado para o Sistema é que é necessário adotar uma ambição em sustentabilidade e uma estratégia para melhorar os resultados que passa por definir indicadores e passar a mensurá-los. Com o resultado da análise de desempenho já se saberia quais os com maior prioridade de desenvolvimento e com os resultados qualitativos das Cooperativas e os exemplos dos bancos sociais/baseados em valores já se teriam sugestões de como melhorar a performance dos constructos.

O desafio de aplicação do *framework* e da *survey* de forma sistemática reside em alinhá-lo com o planejamento estratégico e não ser tratado como um processo com indicadores anexos à gestão. As diferentes áreas da organização precisam estar envolvidas e entender que essas são melhores práticas de gestão para o seu trabalho também. Porém, nos aspectos ligados à negócios, a liderança é que deve dar o tom. Como as próprias entrevistas mostraram, falar de metas além das econômicas, mas de inclusão financeira, redução de risco socioambiental, financiamento de iniciativas socioambientais é fundamental para melhorar o desempenho.

Como contribuição para a academia, acredita-se que os esforços de conectar o tema cooperativismo e sustentabilidade serão valiosos para o movimento do cooperativismo de crédito que, de forma geral, tem pouca literatura. Mostrar que as cooperativas têm grande potencial e a maneira de como se desenvolverem para que sejam mais sustentáveis também poderá ajudá-las. Para o campo acadêmico também é uma contribuição trazer o conceito dos bancos sociais/baseados em valores para o Brasil. Embora haja na América Latina, no Brasil ainda não há nenhum banco social /baseado em valores reconhecido e participante do ISB ou da GABV.

Para a organização estudada, o conteúdo já está sendo aproveitado para estabelecer um novo modelo de governança de sustentabilidade focado em reforçar

as características do cooperativismo e na estratégia da organização. O diagnóstico do desempenho apontou as lacunas que precisam ser melhor gerenciadas no Sistema e pode ser um direcionamento de quais aspectos priorizar, o que reforça a importância da prática transformadora do mestrado profissional.

Para os gestores de cooperativas e empresas fica mais uma evidência da importância de se gerenciar o tema sustentabilidade. Mesmo que a organização seja aderente à missão e a proposta de valor, cada vez mais a sociedade cobra indicadores, gerenciamento e resultados tangíveis no tema. Ao considerar aspectos sociais e ambientais no *dashboard* dos gestores, a tomada de decisão será mais equilibrada, com uma visão de médio e longo prazo. Mesmo que sejam temas complexos, que talvez a sociedade ainda não esteja demandando em grande escala, em um horizonte de 10 anos, a organização poderá estar mais madura e se destacar nestes temas. É o que vemos hoje com as instituições que são referência no tema e que há muitos anos pesquisam e desenvolvem o tema.

Ainda, embora este trabalho não tenha sido testado em outros sistemas de cooperativas de crédito, as categorias e as questões poderiam ser facilmente adaptadas para outras organizações.

Por fim, para a sociedade, se as cooperativas de crédito e os seus associados compreenderem a importância dos seus valores e do alinhamento com a sustentabilidade, as comunidades serão amplamente beneficiadas no seu desenvolvimento econômico, social e ambiental. Principalmente, os pequenos municípios brasileiros onde a instituição tem grande presença e impacto. É um compromisso das cooperativas melhor aproveitar todo o potencial que a história lhes agregou.

## 7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar das contribuições trazidas pela pesquisa, faz-se necessário apresentar as limitações encontradas.

A escolha do escopo dentro do Sistema limitado às cooperativas e não as demais empresas: banco, corretora de seguros, empresa de cartões, confederação e fundação não permite dar uma solução de diagnóstico tão completa para todos os tipos de organização de um sistema cooperativo.



Os respondentes da pesquisa foram colaboradores das áreas de programas sociais que podem ter uma visão limitada dos aspectos questionados.

O *framework* poderia ter sido avaliado e testado de forma mais profunda e, assim, o constructo ambiental, que indica o impacto direto e tem apenas uma questão, poderia ter sido eliminado ou, poderia ter sido dado pesos diferentes aos constructos, pois então ele estaria tendo o mesmo peso que outros importantes constructos.

É importante também mencionar que a pesquisa quantitativa inferiu desempenho de gestão a partir da resposta de pessoas às questões e não efetivamente medindo através de indicadores o desempenho de cada ponto. Essa poderia ser uma próxima etapa de implantação na organização.

### 7.3 INDICAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para estudos futuros, indica-se aprofundar o estudo nos aspectos emergentes ligados apenas ao cooperativismo. Principalmente, a questão do desenvolvimento local, pois faltam ainda diretrizes e indicadores para entender como as organizações podem apoiar o desenvolvimento das comunidades e se de fato estão contribuindo para isso através dos seus negócios.

Estudar a aplicação do *framework* em outros sistemas cooperativos no Brasil e no exterior poderia ser outro campo de pesquisa interessante.

Aprofundar os fatores que determinam o melhor desempenho em sustentabilidade como as características de gestão para além das características apontadas também poderia ser um campo de estudo futuro.

## REFERÊNCIAS

- ABU-SAIFAN, Samer. Social entrepreneurship: definition and boundaries. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n. 2, 2012.
- AGUINIS, Herman; GLAVAS, Ante. What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 932-968, 2012.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL – ACI. Disponível em: <<http://ica.coop/>>. Acesso em: 01 dez. 2015.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 2006. Disponível em: <<http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>>. Acesso em: 24 jan. 2016.
- ALTER, Kim. Social enterprise typology. **Virtue Ventures LLC**, v. 12, p. 1-124, 2007.
- AMESS, Kevin; HOWCROFT, Barry. Corporate governance structures and the comparative advantage of Credit Unions. **Corporate Governance: An International Review**, v. 9, n. 1, p. 59-65, 2001.
- ARTEMISIA. Disponível em: <<http://artemisia.org.br/conteudo/frentes/conhecimento/glossario.aspx>>. Acesso em: 23 abr. 2015.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito e seus impactos sociais** – OCB. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/micro Financas/arquivos/horario\\_arquivos/trab\\_50.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/micro%20Financas/arquivos/horario_arquivos/trab_50.pdf)>. Brasília, 2007. Acesso em: 23 abr. 2015.
- BANCO DO BRASIL. **Relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page4,8305,3976,0,0,1,6.bb>>. Acesso em: 14 mar. 2016.
- BARNARD, Jayne W. Corporate philanthropy, executives' pet charities and the agency problem. **NYL Sch. L. Rev.**, v. 41, p. 1147, 1996.
- BELHOUARI, Adil et al. La responsabilidad social de las empresas: ¿ un nuevo valor para las cooperativas?. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 53, p. 191-208, 2005.
- BJÖRKLUND, Maria. Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing. **Benchmarking: an International Journal**, v. 17, n. 3, p. 340-362, 2010.

BRDESCO. **Relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.bradescori.com.br/site/conteudo/informacoes-financeiras/relatorios-sustentabilidade.aspx?secaold=723>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

BULGARELLI, Waldirio. **Tratado geral de crédito cooperativo**. São Paulo: Instituto Superior de Pesquisas e Estudos Cooperativos, 1965.

BÚRIGO, Fábio. Luiz. **Finanças e solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil**. Tese de Doutorado. Programa de Pós- Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.

CAIXA. **Relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <[http://www20.caixa.gov.br/Lists/PresentationGallery/Relatorio\\_de\\_Sustentabilidade\\_2014.pdf](http://www20.caixa.gov.br/Lists/PresentationGallery/Relatorio_de_Sustentabilidade_2014.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2016.

CALABRESE, Armando et al. Does corporate social responsibility hit the mark? A stakeholder oriented methodology for CSR assessment. **Knowledge and Process Management**, v. 20, n. 2, p. 77-89, 2013.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

\_\_\_\_\_. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

\_\_\_\_\_. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**, 2015.

\_\_\_\_\_; SHABANA, Kareem M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CECRED. Disponível em: <<https://www.cecred.coop.br/catalogo/relatorio-anual/relatorio-anual-2014-cecred>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

CELONI, Alessandro. Associational Life of Social Banks. **Palestra durante o Institute for Social Banking Summer**. Disponível em: <[http://www.social-banking.org/fileadmin/isb/Summer\\_School\\_2015/Celoni\\_ISS\\_2015\\_\\_members\\_engagement\\_\\_ISB\\_ext\\_vers.pdf](http://www.social-banking.org/fileadmin/isb/Summer_School_2015/Celoni_ISS_2015__members_engagement__ISB_ext_vers.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2015.

ČEPINSKIS, Jonas; ŽIRGUTIS, Vytautas; ŽIRGUTIENĖ, Sandra. Financial Cooperatives as Drivers for Sustainable Development in the Knowledge Economy. **Environmental Research, Engineering and Management**, v. 66, n. 4, p. 38-50, 2014.

CERIN, Pontus; SCHOLTENS, Bert. Linking responsible investments to societal influence: motives, assessments and risks. **Sustainable Development**, v. 19, n. 2, p. 71-76, 2011.

CONFESOL. Disponível em: <<http://www.confesol.com.br/paginas.php?id=1>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

CORPORATE REPORTING DIALOGUE (2013). Disponível em: <<http://corporatereportingdialogue.com/landscape-map/>>. Acesso em: 15 set. 2015.

COTÓN, Manuel Castro; CASTRO, Noelia Romero. Cooperativas de crédito y banca ética ¿ un camino por explorar?. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 72, p. 262-300, 2011.

CRANE, Andrew et al. Contesting the value of “creating shared value”. **California management review**, v. 56, n. 2, p. 130-153, 2014.

CROTEAU, John T. **A economia das cooperativas de crédito**. São Paulo: Atlas, 1968.

CUNA MUTUAL INSURANCE SOCIETY. **Credit union history**. Madison: Cuna, 1966. 6 v.

CUNA. **People Not Profit: The Story of the Credit Union Movement**. 2005.

DAHLSRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DALE, Ann et al. Co-operatives and Sustainability: An investigation into the relationship. **International Co-operative Alliance**. 2013. Disponível em: <[http://ica.coop/sites/default/files/attachments/Sustainability%20Scan%202013-12-17%20EN\\_0.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/attachments/Sustainability%20Scan%202013-12-17%20EN_0.pdf)>. Acesso em: 5 abr. 2015.

DE LA CUESTA GONZÁLEZ, Marta. Responsabilidad social del sector bancario: su contribución a un desarrollo más sostenible. *Papeles de economía española*, n. 108, p. 173-189, 2006.

ECCLES, Robert G.; SERAFEIM, George. The performance frontier. **Harvard business review**, v. 91, n. 5, p. 50-60, 2013.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century**. Capstone, 1997.

ESTRUTURA INTERNACIONAL PARA RELATO INTEGRADO ©. Maio de 2014 pelo IIRC.

EUROPEAN COMMISSION. **Green Paper: Promoting a European framework** for corporate social responsibility. Office for Official Publications of the European Communities, 2001.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. **Bancos e Desenvolvimento Sustentável**. 2011. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Bancos%20e%20Desenvolvimento%20Sustentavel%20-%20julho%202011.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas-Revista de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, 2007.

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo**. Saraiva, 1973.

FRANZ, Cristiane M. **A contribuição do cooperativismo de crédito para a eficiência econômica e eficácia social**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais) - Curso de Direito, PUCRS, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <[http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006\\_2/cristiane.pdf](http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/cristiane.pdf)>. Acesso em: 03 mar. 2015.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits Milton. **The New York Times Magazine**, September 13, 1970. Disponível em: <<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

GABV-Global Alliance for Banking on Values. Disponível em: <<http://www.gabv.org/>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of business ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.

GELDER, J. W. **The do's and don'ts of sustainable banking, a BankTrack manual**. 2006.

GIAGNOCAVO, Cynthia; GEREZ, Silvia; SFORZI, Jacopo. Cooperative Bank Strategies for Social-Economic Problem Solving: Supporting Social Enterprise and Local Development. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 83, n. 3, p. 281-315, 2012.

GIAROLA, Eduardo. **Conflitos de interesses em cooperativas de crédito: um estudo sob a ótica da Social Network Analysis**. Universidade Federal de Lavras, UFLA Lavras, 2009.

GIIRS - GLOBAL IMPACT INVESTING RATING SYSTEM. Disponível em: <<http://b-analytics.net/giirs-ratings>>. Acesso em: 20 set. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARD, Carine; SOBCZAK, André. Towards a model of corporate and social stakeholder engagement: Analyzing the relations between a French mutual bank and its members. **Journal of business ethics**, v. 107, n. 2, p. 215-225, 2012.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Sustainability Reporting Guidelines & Financial Services Sector Supplement**. Amsterdam, The Netherlands: The Global Reporting Initiative, (2011). Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/GRI-releases-its-Sustainability-Report-201011.aspx>>. Acesso em: 26 mar. 2015.

GLS BANK. Disponível em: <<https://www.gls.de/privatkunden/english-portrait/>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

GODDARD, John A.; MCKILLOP, Donal G.; WILSON, John OS. The growth of US credit unions. **Journal of banking & finance**, v. 26, n. 12, p. 2327-2356, 2002.

GONZÁLEZ, L. y JIMÉNEZ, M. **Libro Verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero**: Una aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras, Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid, 2008. Disponível em: <[http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/libro\\_verde\\_re\\_sponsabilidad\\_social\\_corporativa.pdf](http://www.ceca.es/wp-content/uploads/2015/01/libro_verde_re_sponsabilidad_social_corporativa.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2014.

GRAAFLAND, Johan J.; VAN DE VEN, Bert W. The credit crisis and the moral responsibility of professionals in finance. **Journal of business ethics**, v. 103, n. 4, p. 605-619, 2011.

GRI, GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relato de Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-One.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

GUBA, E. G. & LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 105-117.

HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A. & SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ICA - International Cooperative Alliance (2015). Disponível em: <[ica.coop/](http://ica.coop/)>. Acesso em: 15 abr. 2015.

INGHAM, Marc; GRAFÉ-BUCKENS, Anne; TIHON, Alain. Bank-Based Microfinance: From Peripheral to Integrated Responsibility Toward Sustainability. **Strategic Change**, v. 22, n. 1-2, p. 107-119, 2013.

IRIS - IMPACT REPORTING & INVESTMENT STANDARDS. Disponível em: <<https://iris.thegiin.org/users/profile/b-analytics>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

ISB - THE INSTITUTE FOR SOCIAL BANKING. Disponível em: <<http://www.social-banking.org/en>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

ITAÚ. **Relatório de sustentabilidade 2016**. Disponível em: <[https://www.itau.com.br/\\_arquivosestaticos/RI/pdf/2014RAO\\_port.pdf](https://www.itau.com.br/_arquivosestaticos/RI/pdf/2014RAO_port.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2016.

JEUCKEN, Marcel. **Sustainable finance and banking: the financial sector and the future of the planet**. Cambridge, MA: Presencing Institute, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kPEyZv9cUMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=jeucken+sustainable+finance+and+banking&ots=yVCYThtSyC&sig=zIUeY5iqmeLhGPvTKzthTTkVrAU#v=onepage&q=jeucken%20sustainable%20finance%20and%20banking&f=false>>. Acesso em: 6 abr. 2015.

JONES, Paul A. Philanthropy and enterprise in the British credit union movement. **Economic affairs**, v. 25, n. 2, p. 13-19, 2005.

KAEUFER, Katrin. **Banking as a Vehicle for Socio-economic Development and Change: Case Studies of Socially Responsible and Green Banks**. Cambridge, MA: Presencing Institute, 2010.

KRING, Thorn. Associational Life of Social Banks. **Palestra durante o Institute for Social Banking Summer**. Disponível em: <[http://www.social-banking.org/fileadmin/isb/Summer\\_School\\_2015/Thorn\\_Kring\\_Cooperatives\\_and\\_Social\\_Banking.pdf](http://www.social-banking.org/fileadmin/isb/Summer_School_2015/Thorn_Kring_Cooperatives_and_Social_Banking.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2015.

LA NEF FINANCE ETHIQUE. Disponível em: <<https://www.lanef.com/>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International journal of management reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.

LIMA, Maria do Socorro Macedo Coelho et al. A Importância do cooperativismo de crédito no desenvolvimento regional. **Revista Opara**, v. 3, n. 1, 2013.

LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie; JOHNSTON, Wesley J. Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 2, p. 303-323, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.

MAON, François; LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.

MEINEN, Enio; DOMINGUES, Jefferson N.; DOMINGUES, Jane A. **Cooperativas de Crédito no Direito Brasileiro**. Séries Cooperativas 2. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

\_\_\_\_\_; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confedbras, 2014.

MONTIEL, Ivan. Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. **Organization & Environment**, v. 21, n. 3, p. 245-269, 2008.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise textual discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

NCF – NATIONAL CREDIT UNION FOUNDATION. Disponível em: <<https://www.ncuf.coop/>>. Acesso em: 08 fev. 2016.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Mudanças, oportunidade e desafios**. Brasília: OIT, 2001. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms\\_224480.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms_224480.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2015.

OH, Chang Hoon; PARK, Jae-Heum; GHOURI, Pervez N. Doing right, investing right: Socially responsible investing and shareholder activism in the financial sector. **Business Horizons**, v. 56, n. 6, p. 703-714, 2013

OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Cooperativas: mudanças, oportunidade e desafios**. Brasília: OIT, 2001. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms\\_224480.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilvia/documents/publication/wcms_224480.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2015.

OLIT, Beatriz Fernández; CUESTA GONZÁLEZ DE LA, Marta. Evaluación de impactos ambientales y sociales del negocio de banca comercial en Europa durante el periodo 2006-2010. **Estudios de economía aplicada**, v. 32, n. 2, p. 5-26, 2014.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre, RS: Sagra Luzzatto, 2004.

PEDRINI, Matteo; LANGELLA, Valentina; BRAMANTI, Valentina. **Review of impact assessment methodologies for ethical finance**. Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano para FEBEA e ISB. 2015. Disponível em:



<[http://febea.org/sites/default/files/news/files/review\\_of\\_impact\\_assessment\\_methodologies\\_for\\_ethical\\_finance.pdf](http://febea.org/sites/default/files/news/files/review_of_impact_assessment_methodologies_for_ethical_finance.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2015.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. Saraiva, 2004.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard business review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

\_\_\_\_\_. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

RABELO, Carolina Gladyer. Responsabilidade Socioambiental No Sistema Financeiro: Iniciativa Brasileira Por Um Capitalismo Humanista. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, v. 2, n. 16, p. 160-170, 2015.

ROBIN, D. Toward an applied meaning for ethics in business. **Journal of Business Ethics**, v. 89, n. 1, p. 139-150, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2007.

SAN-JOSE, Leire; RETOLAZA, Jose Luis; GUTIERREZ-GOIRIA, Jorge. Are ethical banks different? A comparative analysis using the radical affinity index. **Journal of business ethics**, v. 100, n. 1, p. 151-173, 2011.

SANTANDER. **Relatório anual**. Disponível em: <<https://sustentabilidade.santander.com.br/pt/governanca/paginas/relatorios.aspx>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

SANTOS, Pedro M. Sasia. La Banca Ética en Europa: el enfoque del crédito como criterio de configuración de un espacio de alternativa. **CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 75, p. 276-299, 2012.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Rigel, 2002.

SCHMID-SCHÖNBEIN, Oliver; BRAUNSCHWEIG, Arthur. e OETTERLI, Gaby. **SPI-Finance 2002**. Social Performance Indicators for the Financial Industry. The Project Group SPI-Finance 2002 y E2 Management Consulting Inc., Zurich, 2002. Disponível em: <[http://www3.uji.es/~munoz/SPI\\_Finance\\_2002.pdf](http://www3.uji.es/~munoz/SPI_Finance_2002.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2015.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. Unisinos, 1999.

\_\_\_\_\_. **Jornal Cooperativista do Sicoob Amazônia**. Edição 71, 2010. Disponível em: <<http://www.sicoobamazonia.coop.br/image/s/jornal/Vol.%2071.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

SCHOLTENS, Bert. Corporate social responsibility in the international banking industry. **Journal of Business Ethics**, v. 86, n. 2, p. 159-175, 2009.

\_\_\_\_\_; ZHOU, Yangqin. Stakeholder relations and financial performance. **Sustainable Development**, v. 16, n. 3, p. 213-232, 2008.

SEOANE, Juan Ramón Quintás. Las cajas de ahorros en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. **Documentos de Trabajo (Fundación Carolina)**, n. 7, p. 61-84, 2006.

SERVER I., Ricardo José; CAPÓ V., Jordi. The interrelationship between the demands of Corporate Social Responsibility and co-operative principles and values. **CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, v. 73, p. 213-232, 2011.

SICCOOB. **Relatório Anual**. Disponível em: <<http://www.sicoob.com.br/relatorio-anual>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

SICREDI: **Relatório Anual de Sustentabilidade**. 2015. Disponível em: <[https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/sustentabilidade/arquivo/sicredi\\_relatorio\\_de\\_sustentabilidade\\_2015.pdf](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/sustentabilidade/arquivo/sicredi_relatorio_de_sustentabilidade_2015.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2016.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O Uso da análise de conteúdo pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**, p. 70–81, 2005.

SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD – SASB. Disponível em: <<http://materiality.sasb.org/>>. Acesso em: 07 jun. 2015.

TCACIUC, Claudia; HACINA, Ludmila; ALEXANDRIN, Gutu. Study on Corporate Social Responsibility of Cooperative Enterprises in the Republic of Moldova. **Economy Transdisciplinarity Cognition**, v. 15, n. 1, p. 218A, 2012.

TISCHER Daniel. Remer Sven. Associational Life of Social Banks. **Palestra durante o Institute for Social Banking Summer**. Disponível em: <[http://www.social-banking.org/fileadmin/isb/Summer\\_School\\_2015/Tischer-Remer\\_ISS\\_2015\\_Associational\\_Life\\_of\\_Social\\_Banks.pdf](http://www.social-banking.org/fileadmin/isb/Summer_School_2015/Tischer-Remer_ISS_2015_Associational_Life_of_Social_Banks.pdf)>. Acesso em: 17 jul. 2015.

TRIODOS ESPAÑA. Disponível em: <<https://www.triodos.es/es/conozca-triodos-bank/que-hacemos/>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

UNEP-FI -United Nations Environmental Program Finance Initiative. **Innovative financing for sustainability**, 2008. Disponível em: <<http://www.unepfi.org/index.html>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

UNICRED. **Relatório Anual**. Disponível em: <<http://www.unicred.com.br/ra2015/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

VAN DER WIELE, Ton et al. A corporate social responsibility audit within a quality management framework. **Journal of Business Ethics**, v. 31, n. 4, p. 285-297, 2001.

WADDOCK, Sandra. Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. **Business and society Review**, v. 109, n. 1, p. 5-42, 2004.

WEBER, Olaf. Mission and Profitability of Social Banks. **Available at SSRN 1957637**, 2011.

\_\_\_\_\_. Sustainability benchmarking of European banks and financial service organizations. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 12, n. 2, p. 73-87, 2005.

\_\_\_\_\_; DIAZ, Michael; SCHWEGLER, Regina. Corporate social responsibility of the financial sector—strengths, weaknesses and the impact on sustainable development. **Sustainable Development**, v. 22, n. 5, p. 321-335, 2014.

\_\_\_\_\_; FENCHEL, Marcus; SCHOLZ, Roland W. Empirical analysis of the integration of environmental risks into the credit risk management process of European banks. **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 3, p. 149-159, 2008.

\_\_\_\_\_; SCHOLZ, Roland W.; MICHALIK, Georg. Incorporating sustainability criteria into credit risk management. **Business strategy and the environment**, v. 19, n. 1, p. 39-50, 2010.

WHITEHOUSE, Lisa. Corporate social responsibility: Views from the frontline. **Journal of Business Ethics**, v. 63, n. 3, p. 279-296, 2006.

WOCCU – WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS. **International Credit Union System**. Disponível em: <[www.woccu.org](http://www.woccu.org)>. Acesso em: 08 abr. 2015.

WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WORLD WIDE FOUND FOR NATURE – WWWF. **Integração Ambiental, Social e de Governança para Bancos: um guia para a implementação**. Disponível em: <[http://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/guia\\_wwf\\_integracao\\_esg.pdf](http://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/guia_wwf_integracao_esg.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2015.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2010.

YUNUS, Muhammd; YUSUS, Alan Jolisby Muhammad. **Banker to the Poor**. Penguin Books India, 1998.

**APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DE  
BANCOS SOCIAIS/BASEADOS EM VALORES**

<b>DEFINITION AND MODEL</b>	<i>What is the role of a social bank?</i>
	<i>What is the role of a cooperative bank?</i>
	<i>Do you think that cooperatives lost their historical mission?</i>
	<i>Regarding, CSR, society expects something different from a traditional bank, from a social bank and a cooperative bank</i>
	<i>Are cooperatives closest to the social banking model than traditional banks?</i>
	<i>Do you think that the cooperatives principles are somehow related to social banks? Wich one yes and no?</i>
<b>SOCIAL ASPECT ENVIRONMENT ASPECT</b>	<i>How a social bank treats social aspects X a cooperative?</i>
<b>ENVIRONMENT ASPECT</b>	<i>How a social bank treats environment aspects X a cooperative?</i>
<b>SIMILARITIES</b>	<i>What is positive in been a cooperative to become a social bank?</i>
<b>DIFFERENCES</b>	<i>What is negative?</i>
<b>SOCIAL BANKS X COOPERATIVE</b>	<i>Why do you think that many Social Banks are cooperatives?</i>
	<i>Why LaNef is credit union?</i>
<b>STAKEHOLDES OF A SOCIAL BANK X COOPERATIVE?</b>	<i>Would you say that social banks work for their member interest or to The stakeholder, social causes?</i>
<b>GOVERNANCE</b>	<i>Is it important the democracy for a social bank?</i>
	<i>Do you think that a big cooperative can be a social bank?</i>
	<i>Do you think that there are levels of sustainability to a bank? Or the answer would be yes or no?</i>

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GESTORES DE COOPERATIVAS

CATEGORIA E DESCRIÇÃO (GRI, SASB, Empresas B, GABV e Referencial cooperativismo)	QUESTÕES
<b>Modelo de impacto de negócios:</b> aborda a missão para além do lucro, ligada ao impacto social e/ou ambiental da atividade fim da organização.	1. Quando o cooperativismo de crédito nasceu ele tinha uma missão e um propósito. Hoje em dia, este propósito se mantém? Sendo o tipo societário sem fins lucrativos, há um propósito para além das sobras que se possa mensurar?
	2. Instituições financeiras são intermediárias importantes da nossa sociedade. Há uma expectativa diferente em relação ao seu papel social entre bancos e cooperativas de crédito?
<b>Governança:</b> mostra o perfil, a estratégia, a forma de governança, a forma jurídica, o gerenciamento de <i>stakeholders</i> e da sustentabilidade, questões de corrupção e transparência, pois são fundamentais para o entendimento do contexto da empresa e para a sua perenidade.	3. Como os princípios do cooperativismo estão ligados (ou não) ao tema sustentabilidade?
	4. Qual a importância da governança democrática para uma cooperativa de crédito para que ela tenha perenidade? Quais <i>stakeholders</i> (públicos de interesse) são considerados? Como ser transparente com eles?
<b>Desempenho econômico:</b> impacto econômico direto e indireto.	5. Em que grau o resultado financeiro das operações é importante? Os impactos econômicos indiretos são conhecidos e gerenciados? Em que grau as atividades e produtos focam no desenvolvimento da comunidade? Há um tipo produto ou serviço que auxilie mais no cumprimento da missão?
<b>Produtos e serviços:</b> abordados os temas relacionados ao papel das instituições financeiras para com o tema sustentabilidade desde o fomento à economia real, ao incentivo ao tema socioambiental na sua carteira de crédito, o gerenciamento do risco socioambiental, a inclusão financeira, a educação financeira, a responsabilidade com o cliente e com a comunidade local através dos negócios.	6. Em que grau as operações realizadas conseguem gerar impactos positivos – sociais, ambientais e econômicos – na comunidade? Alguma dessas perspectivas tem mais ênfase nas ações da cooperativa do que outra?
	7. Economia real é a parte da economia de um país que produz bens e serviços, em vez de a parte que consiste em serviços financeiros, especulação na bolsa de valores etc. É o contrário de economia financeira. Como o Sistema financia a economia real?
	8. Considerar o risco socioambiental na concessão de crédito faz parte da missão de uma cooperativa de crédito?

	<p>9. Há iniciativas para melhorar o acesso a serviços financeiros para pessoas desfavorecidas ou em municípios ainda sem instituição financeira? E a inclusão de pequenas empresas? Como elas se conectam com a missão do Sistema e com a visão de economia real?</p>
	<p>10. Você está familiarizado com o conceito de crédito consciente? O que é crédito consciente para uma instituição cooperativa de crédito? Há iniciativas de educação financeira? Os relacionamentos são de longo prazo?</p>
<p><b>Meio Ambiente:</b> refere-se impacto direto das atividades no meio ambiente.</p>	<p>11. De que forma os impactos ambientais diretos das atividades da cooperativa (energia, resíduos, emissões de carbono) são gerenciados?</p>
<p><b>Social:</b> abordado sob a ótica de práticas trabalhista e direitos humanos, envolvimento com a sociedade e com a capacitação de associados.</p>	<p>12. Como o Sistema é visto como empregador pelas comunidades e colaboradores? O tema diversidade e minorias são gerenciados (como mulheres na liderança), por exemplo? Há algum outro tema que possa ser citado como destaque?</p>
	<p>13. Como é trabalhada a missão e os valores com os colaboradores? E no que tange ao tema sustentabilidade? Como é trabalhado o tema com os associados?</p>
	<p>14. Como se dá o tema da responsabilidade social com a comunidade?</p>
	<p>15. Há iniciativas de intercooperação de forma sistematizada ou em forma de política? Comprar do local ou do associado é considerado uma forma de intercooperação? Pode dar um exemplo?</p>

## APÊNDICE C – CONSTRUCTOS E CATEGORIAS EMERGENTES NA ANÁLISE ATRAVÉS DA FERRAMENTA MAXQDA

- Modelo de impacto nos negócios
      - Relação com nascimento do cooperativismo
      - Expectativa banco X cooperativa
      - Crescimento é importante para atender
      - Propósito para além das sobras
      - Cuidado para não perder cooperativismo
    - Governança
      - princípio do cooperativismo
      - gestão democrática
      - transparência
      - stakeholders
      - tamanho pequeno X grande
    - Desempenho Econômico
      - Importância resultado financeiro
          - Não é entidade filantrópica, caridade
          - Menores taxas, menores impostos
        - Impacto indireto conhecido e gerenciado
        - Produto com maior impacto no desenvolvimento
      - Produtos e Serviços
        - missão
        - Desenvolvimento da região
        - Impacto positivo ou negativo
        - Economia real
            - Risco socioambiental
            - Inclusão financeira
            - a necessidade vem da comunidade e não
            - Crédito Consciente
            - Educação financeira
        - Meio Ambiente
          - meio ambiente fala
        - Social
          - colaboradores
          - intercooperação
          - compras locais
          - diversidade
            - conscientização cooperativismo e sustentabilidade
            - responsabilidade social



## APÊNDICE D – ROTEIRO PARA *SURVEY* DERIVADO DO *FRAMEWORK*

Constructo	Subconstructo	Questão
MODELO DE IMPACTO	Princípios e propósito para além do lucro	1. Considere o princípio do cooperativismo "Educação, formação e informação". Em que grau há ações e é gerenciado este princípio em sua cooperativa?
	Princípios e propósito para além do lucro	2. Considere o princípio do cooperativismo "Interesse pela comunidade". Em que grau há ações e é gerenciado este princípio em sua cooperativa?
	Princípios e propósito para além do lucro	3. Considere que "Intercooperação" é a cooperação não só entre os membros de uma cooperativa, mas também a atuação em parceria com outras cooperativas, através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais. (Aliança Cooperativa Internacional, 2015). Em que grau há ações e é gerenciado o princípio da Intercooperação em sua cooperativa?
	Princípios e propósito para além do lucro	4. A missão do Sistema é valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Em que grau há ações e um gerenciamento adequado para o alcance deste propósito para além do resultado econômico em sua cooperativa?
	Impacto positivo como core business	5. "As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além de prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito de cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum." (Pagnussat, 2004). Em que grau sua cooperativa tem ações e um gerenciamento para atingir esta definição?
GOVERNANÇA	Capacitação de clientes/associados	6. É importante capacitar os associados visando que participem de forma efetiva na gestão e no desenvolvimento da cooperativa. Em que grau sua cooperativa tem ações e gerencia a capacitação dos associados?
	Governança/Estrutura	7. "Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle". (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2014). Em que grau há ações e gerenciamento do tema governança corporativa em sua cooperativa?
	Envolvimento dos stakeholders e transparência	8. Relatar também informações socioambientais periodicamente auxilia o associado na tomada de decisão. Em que grau há ações práticas e gerenciamento deste aspecto na sua cooperativa? 9. Ter mecanismos de escuta e prestar contas para todos os públicos de interesse da cooperativa (associados, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade etc.) é uma boa prática de sustentabilidade. Em que grau há ações e gerenciamento deste aspecto em sua cooperativa?

	Gestão Democrática	10. Ter diversidade de perfis entre os conselheiros (idade, gênero, experiência, ramo, formação etc.) ajuda a representar os interesses dos diferentes associados de forma que haja melhoria na qualidade de vida deles e da comunidade onde estão inseridos. Em que grau há ações e gerenciamento deste aspecto em sua cooperativa?
	Ética e Compliance	11. Considerando a questão ética e de cumprimento de normas, o respeito às normas oficiais e internas é um valor para o Sistema. Assim, é importante ter políticas e procedimentos que auxiliem, por exemplo, a:- estar em conformidade com leis e regulamentos; - prevenir fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro;- respeitar o código de conduta e ter mecanismos de denúncia. Em que grau há ações e gerenciamento do tema ético e cumprimento de normas na sua cooperativa?
DESEMPENHO ECONÔMICO	Indicadores de desempenho	12. É importante ter ações práticas e gestão do desempenho econômico com o foco no atendimento das necessidades financeiras dos associados e na manutenção da viabilidade econômica da cooperativa. Em que grau há ações e gerenciamento do desempenho econômico com este sentido na sua cooperativa?
	Distribuição da riqueza	13. Sobras têm um papel importante ao permitir que a cooperativa se viabilize economicamente, tenha fundos de reserva e cresça para poder oferecer mais soluções para os associados. Em que grau há ações e gestão das sobras, com o sentido indicado acima, em sua cooperativa?
PRODUTOS E SERVIÇOS	Economia real	14. O conceito de economia real está ligado à geração de bens e serviços pelas famílias e empreendedores da comunidade. Trata-se da economia não especulativa (mercado de ações, derivativos, operações de risco, etc). (Longman Business English Dictionary, 2014). Em que grau há ações práticas e gerenciamento aderente com a definição de economia real em sua cooperativa?
	Impacto econômico indireto	15. Um impacto indireto das cooperativas é o desenvolvimento local que mantém os recursos na região gerando dinamismo econômico e melhorando a qualidade de vida das pessoas. Em que grau a sua cooperativa tem ações e gerencia o seu impacto no desenvolvimento local?
	Desenvolvimento local	
	Portfólio Triple Bottom Line	20. Uma boa prática de uma instituição financeira sustentável é fomentar o financiamento de iniciativas socioambientais como os exemplos abaixo:- adequação ambiental; - ecoeficiência;- agricultura orgânica;- reflorestamento;- empreendedorismo de pessoas de baixa renda (microcrédito);- agricultura familiar. Em que grau há ações e gerenciamento para este fomento na sua cooperativa?
Risco socioambiental	19. A resolução 4.327 de 2014 do CMN/BACEN trata sobre a adoção de uma política de responsabilidade socioambiental para gerenciamento dos riscos sociais e ambientais nas operações e atividades das instituições financeiras. Isto inclui, por exemplo: aplicar questionários para levantar o risco socioambiental, registrar as perdas relacionadas, levantar as atividades de maior risco socioambiental na carteira da cooperativa etc. Em que grau a política de sustentabilidade e o risco socioambiental tem ações e são gerenciados em sua cooperativa?	

	Inclusão financeira e educação financeira	<p>17. A educação financeira é importante para o associado usar corretamente produtos e serviços da cooperativa e ter uma vida financeira saudável. Em que grau são realizadas e gerenciadas ações para melhorar a educação financeira dos associados na sua cooperativa?</p> <p>21. Considere os exemplos seguintes relacionados à inclusão financeira:- ter unidades de atendimento em localizações de difícil acesso;- atender públicos de baixa renda;- ser a única instituição financeira em algum dos municípios da área de atuação;- bancarizar públicos que não tinham acesso;- ter ações específicas para inclusão de mulheres, jovens ou idosos. Em que grau há ações e gerenciamento de inclusão financeira na sua cooperativa?</p>
	Privacidade/Segurança/Relacionamento longo prazo	<p>16. Compreender as necessidades do associado e gerenciar seu grau de satisfação é importante para as cooperativas. Em que grau há ações e gerenciamento do grau de satisfação do associado em sua cooperativa?</p> <p>18. Crédito responsável é aquele que a cooperativa concede sabendo que vai trazer um benefício para o associado e que não irá prejudicá-lo por falta de capacidade de pagamento, pois visa um relacionamento de longo prazo. Em que grau há ações e processos de gestão relacionados ao crédito responsável na sua cooperativa?</p>
MEIO AMBIENTE	Impacto direto das atividades	<p>22. Dentre os impactos ambientais diretos gerados pelas atividades da cooperativa podem ser citados:- o consumo de energia (elétrica e combustíveis);- o consumo de recursos naturais como o papel e a água;- a geração de resíduos; - a emissão de carbono. Em que grau há ações de ecoeficiência e gerenciamento do impacto ambiental na sua cooperativa?</p>
SOCIAL	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	<p>23. O Sistema é uma organização "feita de pessoas para pessoas" e ter colaboradores satisfeitos e engajados é muito importante. Em que grau há ações e um gerenciamento do nível de satisfação dos colaboradores em sua cooperativa?</p> <p>25. Uma boa prática em organizações sustentáveis é ter entre seus colaboradores e líderes uma diversidade de perfil (pessoas com deficiência, diferentes etnias, crenças, mulheres, entre outras características). Em que grau há ações e gerenciamento da diversidade na sua cooperativa?</p>
	Educação do colaborador	<p>24. A capacitação constante dos colaboradores em relação ao cooperativismo e à sustentabilidade contribui para a manutenção da cultura organizacional. Em que grau sua cooperativa tem ações e gerencia a capacitação dos colaboradores com estes focos?</p>
	Sociedade	<p>27. É uma boa prática que ações de responsabilidade social tenham estratégia, processos, ações regulares, indicadores e gerenciamento. O Programa A União Faz a Vida é um exemplo, mas a sua cooperativa pode ter outras ações de responsabilidade social. Em que grau a sua cooperativa tem ações e gerenciamento de iniciativas de responsabilidade social?</p>

	Intercooperação (articulação regional)	<p>26. A articulação regional da cooperativa com diferentes entidades como associações comerciais, entidades filantrópicas, órgãos públicos e organizações de ensino auxilia no desenvolvimento da região. Em que grau há ações e gerenciamento da articulação regional da cooperativa?</p> <p>28. Uma boa prática na área de compras é dar preferência por comprar produtos e serviços com características socioambientais, por exemplo: - proveniente da região de atuação; - fornecido por associado; - com atenção as condições de trabalho da mão de obra empregada na fabricação;- maior eficiência no uso de recursos naturais- entre outras. Em que grau há ações e gerenciamento na escolha dos produtos e serviços comprados pela sua cooperativa?</p>
PERFIL	-	<p>29. Área do respondente.</p> <p>30. Nome da cooperativa (esses dados são para evitar duplicidade de resposta e não serão revelados).</p> <p>31. Número da cooperativa (esses dados são para evitar duplicidade de resposta e não serão revelados).</p>

## APÊNDICE E – TABELAS COM OS RESULTADOS ESTATÍSTICOS GERADOS PELO SPSS 22.

	Erro Padrão		Média	Desvio Padrão	Número de Casos	Mínimo	Máximo	Intervalo Interquartil	Assimetria	Curtose	Média	Desvio Padrão	Número de Casos		
	5% Intervalo de Confiança para Média														
	Limite Inferior	Limite Superior													
1. Considere o princípio do cooperativismo Educação, formação e informação. Em que grau há ações e é gerenciado este princípio em sua cooperativa?	,04	,86	,23	,00	278	528					,020	918	090	403	788
2. Considere o princípio do cooperativismo Interesse pela comunidade. Em que grau há ações e é gerenciado este princípio em sua cooperativa?	,75	,50	,00	,00	519	720					,388	,998	124	403	788
3. Considere que Intercooperação é a cooperação não só entre os membros de uma cooperativa, mas também a atuação em parceria com outras cooperativas, através de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais. (Aliança Cooperativa Internacion	,12	,86	,37	,00	531	729					,623	741	125	403	788
4. A missão do Sistema é valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Em que grau há ações e um gerenciamento adequado para o alcance deste pro	,69	,41	,97	,00	652	807					,808	,463	138	403	788
5. As cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade so	,46	,18	,73	,25	612	782					,653	,965	134	403	788
6. É importante capacitar os associados visando que participem de forma efetiva na gestão e no desenvolvimento da cooperativa. Em que grau sua cooperativa tem ações e gerencia a capacitação dos associados?	,99	,79	,18	,00	310	557					1,056	,901	096	403	788
7. Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. (Instituto Brasileiro de Governança Co	,09	,83	,35	,00	553	743					,557	490	127	403	788
8. Relatar também informações socioambientais periodicamente auxilia o associado na tomada de decisão. Em que grau há ações práticas e gerenciamento deste aspecto na sua cooperativa?	,04	,70	,38	,00	945	972					,316	464	167	403	788

<p>9. Ter mecanismos de escuta e prestar contas para todos os públicos de interesse da cooperativa (associados, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade etc.) é uma boa prática de sustentabilidade. Em que grau há ações e gerenciamento deste aspecto</p>	,78	,54	,02	,00	473	687													353	,759	118	403	788
<p>10. Ter diversidade de perfis entre os conselheiros (idade, gênero, experiência, ramo, formação etc.) ajuda a representar os interesses dos diferentes associados de forma que haja melhoria na qualidade de vida deles e da comunidade onde estão inseridos.</p> <p>E</p>	,53	,10	,96	,00	,514	,231													,642	,390	211	403	788
<p>11. Considerando a questão ética e de cumprimento de normas, o respeito às normas oficiais e internas é um valor para o Sistema. Assim, é importante ter políticas e procedimentos que auxiliem, por exemplo, a:- estar em conformidade com leis e regulamentos.</p>	,38	,15	,61	,25	440	664													,613	,637	114	403	788
<p>12. É importante ter ações práticas e gestão do desempenho econômico com o foco no atendimento das necessidades financeiras dos associados e na manutenção da viabilidade econômica da cooperativa. Em que grau há ações e gerenciamento do desempenho econômico</p>	,06	,84	,28	,00	406	637													048	,473	109	403	788
<p>13. Sobras têm um papel importante ao permitir que a cooperativa se viabilize economicamente, tenha fundos de reserva e cresça para poder oferecer mais soluções para os associados. Em que grau há ações e gestão das sobras, com o sentido indicado acima, em</p>	,41	,19	,63	,50	401	633													,599	,675	109	403	788
<p>14. O conceito de economia real está ligado à geração de bens e serviços pelas famílias e empreendedores da comunidade. Trata-se da economia não especulativa (mercado de ações, derivativos, operações de risco, etc). (Longman Business English Dictionary, 2</p>	,13	,81	,45	,00	838	915													1,04 6	555	157	403	788
<p>15. Um impacto indireto das cooperativas é o desenvolvimento local que mantém os recursos na região gerando dinamismo econômico e melhorando a qualidade de vida das pessoas. Em que grau a sua cooperativa tem ações e gerencia o seu impacto no desenvolvimento</p>	,79	,47	,12	,00	881	938													,702	,012	161	403	788
<p>16. Compreender as necessidades do associado e gerenciar seu grau de satisfação é importante para as cooperativas. Em que grau há ações e gerenciamento do grau de satisfação do associado em sua cooperativa?</p>	,87	,59	,15	,00	641	801													1,18 5	,867	137	403	788
<p>17. A educação financeira é importante para o associado usar corretamente produtos e serviços da cooperativa e ter uma vida financeira saudável. Em que grau são realizadas e gerenciadas ações para melhorar a educação financeira dos associados na sua cooperativa.</p>	,13	,90	,36	,00	429	655													,180	,621	112	403	788

18. Crédito responsável é aquele que a cooperativa concede sabendo que vai trazer um benefício para o associado e que não irá prejudicá-lo por falta de capacidade de pagamento, pois visa um relacionamento de longo prazo. Em que grau há ações e processos d	,69	,42	,97	,00	621	788						,682	220	135	403	788
19. A resolução 4.327 de 2014 do CMN/BACEN trata sobre a adoção de uma política de responsabilidade socioambiental para gerenciamento dos riscos sociais e ambientais nas operações e atividades das instituições financeiras. Isto inclui, por exemplo: aplicar	,04	,70	,38	,00	945	972						,316	,513	167	403	788
20. Uma boa prática de uma instituição financeira sustentável é fomentar o financiamento de iniciativas socioambientais como os exemplos abaixo:- adequação ambiental; - ecoeficiência;- agricultura orgânica;- reflorestamento;- empreendedorismo de pessoas de	,07	,78	,37	,00	729	854						,165	003	146	403	788
21. Considere os exemplos seguintes relacionados à inclusão financeira:- ter unidades de atendimento em localizações de difícil acesso;- atender públicos de baixa renda;- ser a única instituição financeira em algum do municípios da área de atuação;- banca	,62	,26	,97	,00	,046	,023						,767	861	175	403	788
22. Dentre os impactos ambientais diretos gerados pelas atividades da cooperativa podem ser citados:- o consumo de energia (elétrica e combustíveis);- o consumo de recursos naturais como o papel e a água;- a geração de resíduos; - a emissão de carbono.	,28	,96	,60	,25	851	923						,406	,089	158	403	788
23. O Sistema é uma organização feita de pessoas para pessoas e ter colaboradores satisfeitos e engajados é muito importante. Em que grau há ações e um gerenciamento do nível de satisfação dos colaboradores em sua cooperativa?	,01	,76	,27	,00	523	723						010	1,02 5	124	403	788
24. A capacitação constante dos colaboradores em relação ao cooperativismo e a sustentabilidade contribui para a manutenção da cultura organizacional. Em que grau sua cooperativa tem ações e gerencia a capacitação dos colaboradores com estes focos?	,71	,47	,94	,00	441	664						,169	349	114	403	788
25. Uma boa prática em organizações sustentáveis é ter entre seus colaboradores e líderes uma diversidade de perfil (pessoas com deficiência, diferentes etnias, crenças, mulheres, entre outras características). Em que grau há ações e gerenciamento da dive	,46	,05	,87	,00	,384	,177						,896	204	202	403	788
26. A articulação regional da cooperativa com diferentes entidades como associações comerciais, entidades filantrópicas, órgãos públicos e organizações de ensino auxilia no desenvolvimento da região. Em que grau há ações e gerenciamento da articulação reg	,71	,47	,94	,00	456	676						355	,468	116	403	788

27. É uma boa prática que ações de responsabilidade social tenham estratégia, processos, ações regulares, indicadores e gerenciamento. O Programa A União Faz a Vida é um exemplo, mas a sua cooperativa pode ter outras ações de responsabilidade social. Em	,85	,58	,13	,00	629	793					,112	,594	136	403	788
28. Uma boa prática na área de compras é dar preferência por comprar produtos e serviços com características socioambientais, por exemplo: - proveniente da região de atuação; - fornecido por associado;- com atenção as condições de trabalho da mão de obra e	,38	,04	,73	,00	971	985					,459	606	169	403	788

### Correlação das características de perfil com os constructos

		escore médio do modelo de negócio	escore médio da governança e do desempenho econômico	escore médio de produtos e serviços	escore do ambiental	escore médio de social	média total por cooperativa
idade da cooperativa	Correlation						
	Coefficient	-,019	,075	,142	-,058	,177	,114
	Sig. (2-tailed)	,915	,675	,423	,743	,315	,521
	N	34	34	34	34	34	34
%urbana	Correlation	-,227	-,136	-,243	-,144	-,362	-,289
	Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	,196	,443	,166	,416	,036	,097
	N	34	34	34	34	34	34
tamanho população	Correlation	,010	,112	-,167	-,016	-,187	-,093
	Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	,953	,528	,347	,928	,289	,602
	N	34	34	34	34	34	34
ativos de crédito	Correlation	,574	,460	,598	-,046	,430	,545
	Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,797	,011	,001
	N	34	34	34	34	34	34
ISA	Correlation	,434	,257	,393	,079	,337	,345
	Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	,010	,142	,021	,656	,052	,046
	N	34	34	34	34	34	34
associados	Correlation	,291	,345	,373	-,134	,278	,359
	Coefficient						



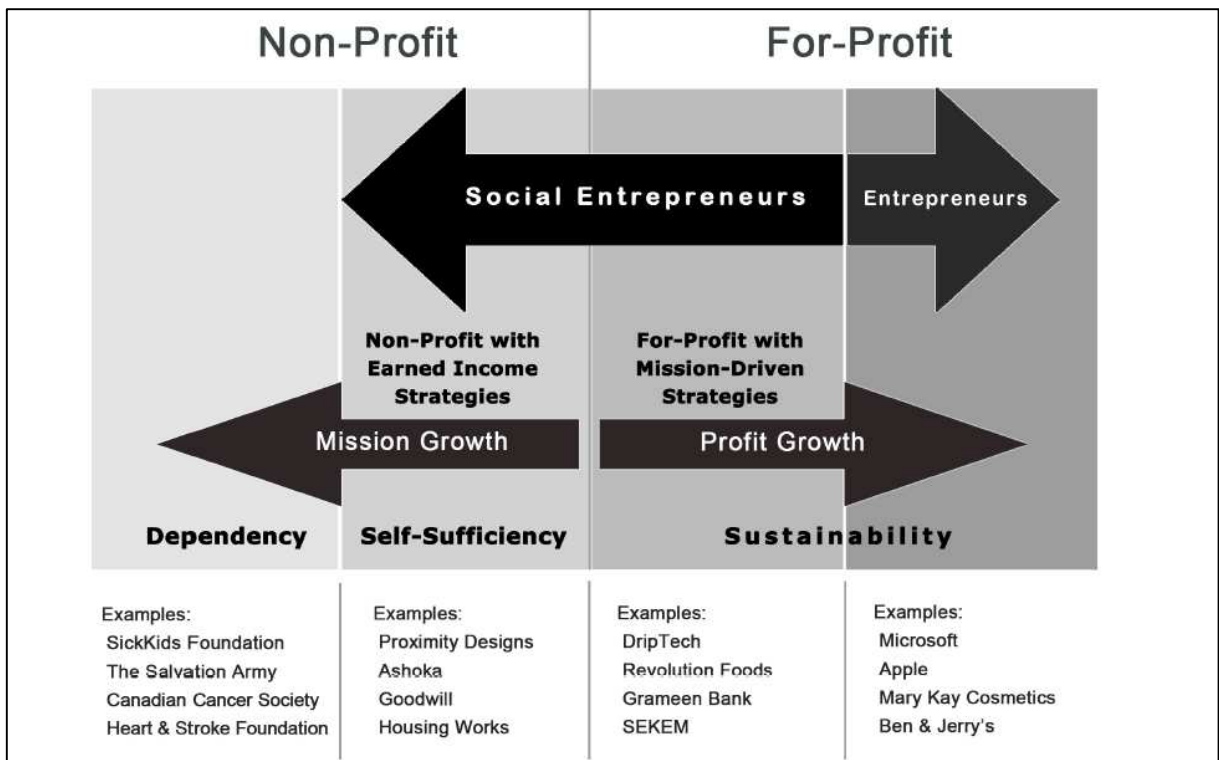
	Sig. (2-tailed)	,094	,046	,030	,449	,112	,037
	N	34	34	34	34	34	34
	Correlation Coefficient	,216	,122	,053	,040	,000	,097
NPS	Sig. (2-tailed)	,220	,492	,766	,824	1,000	,587
	N	34	34	34	34	34	34
	Correlation Coefficient	,447**	,347*	,478**	-,151	,359*	,433*
patrimônio	Sig. (2-tailed)	,008	,045	,004	,393	,037	,010
	N	34	34	34	34	34	34

### Definição dos clusters

	Average Linkage (Between Groups)	Mean	Std. Error	
			95% Confidence Interval for Mean	
			Lower Bound	Upper Bound
escore medio do modelo de negocio	1	2,3167	1,8947	2,7386
	2	2,7545	2,5567	2,9524
	3	2,3000	2,1610	2,4390
	4	3,4000	3,0748	3,7252
escore medio da governanca e do desempenho economico	1	2,7396	2,2515	3,2276
	2	3,0795	2,8637	3,2954
	3	2,5750	2,3720	2,7780
	4	3,4792	3,3048	3,6535
escore medio de produtos e servicos	1	2,3021	1,8320	2,7722
	2	2,6250	2,4326	2,8174
	3	1,9938	1,8245	2,1630
	4	3,1458	2,8097	3,4820
escore do ambiental	1	,8333	,4049	1,2618
	2	2,5455	2,2284	2,8625
	3	2,3500	2,0107	2,6893
	4	3,3333	2,7914	3,8753
escore medio de social	1	2,3611	2,1566	2,5656
	2	2,9773	2,7618	3,1928

3	2,2583	1,9970	2,5196
4	3,4444	3,2326	3,6563

**ANEXO A – ESPECTRO DE MODELOS DE NEGÓCIOS**



ABU-SAIFAN (2007)