

## Sustentabilidade e os diferenciais Cooperativos: Um estudo em um Sistema Cooperativo de Crédito

### Resumo

*As organizações têm dificuldade em aplicar os conceitos de sustentabilidade no coração do seu negócio. As cooperativas têm um grande potencial de diferenciação dentro do tema. O objetivo deste trabalho foi propor um framework de gestão de sustentabilidade considerando as especificidades de uma cooperativa de crédito e aplicá-lo para diagnosticar o desempenho delas. O estudo, de abordagem qualitativa e quantitativa, realizou uma análise documental e entrevistas que originaram o framework. Este foi convertido em uma survey aplicada às 95 cooperativas de crédito do Sistema. Como resultados, emergiram novos subconstructos ligados ao cooperativismo como: “gestão democrática”, “desenvolvimento local”, “capacitação de associados” e “articulação regional/intercooperação”. Os resultados quantitativos mostraram que as cooperativas têm ações esporádicas de sustentabilidade e que é necessária a adoção de indicadores e processos de gerenciamento formais. Além disso, se os valores da identidade cooperativista não forem praticados não haverá uma materialização deste potencial de diferenciação em sustentabilidade.*

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Cooperativismo. Cooperativa de crédito.

### Abstract

*Organizations have a hard time applying sustainability concepts to the heart of their businesses. Cooperatives have a great potential for differentiation within the topic. The goal of this paper was to propose a sustainability management framework that considers the specificities of a credit union and to apply it to diagnose their performance. The study, with a qualitative and quantitative approach, carried out a documentary analysis and interviews that originated the framework. The framework was converted into a survey with 95 credit cooperatives of the System. As a result, new sub-constructs related to cooperativism have emerged as "democratic management", "local development", "members training" and "regional articulation/intercooperation". The quantitative results showed that cooperatives have sporadic sustainability actions and that formal indicators and management processes are needed. Moreover, if the values of the cooperative identity are not practiced, there will be no materialization of this potential of differentiation in sustainability.*

**Keywords:** Sustainability. Cooperativism. Credit cooperative.

Recebido: 29/12/2017 Aceito: 08/03/2018

Camila Luconi Viana<sup>1</sup>, Guilherme Luís Roehe Vaccaro<sup>2</sup>, Cláudio Senna Venzke<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mestre em gestão e negócios pela Unisinos e pesquisadora em cooperativismo e sustentabilidade. Porto Alegre/RS. CEP: 90650 090 - camila.luconi.viana@gmail.com

<sup>2</sup>Doutor em Ciência da Computação - guilhermევaccaro@gmail.com

<sup>3</sup>Doutor em Administração pelo PPGA/UFRGS com estágio doutoral no Boston College, EUA - senna@unisinos.br

## 1 Introdução

O tema sustentabilidade já não é uma novidade em gestão, mas ainda existem dificuldades na compreensão e aplicação de seus conceitos em relação aos aspectos materiais dos negócios para que sirva como uma ferramenta para a perenidade da organização e na criação de valor compartilhado. (ECCLES; SERAFEIM, 2013; ALTER, 2007). Mesmo organizações que nascem com missões alinhadas à sustentabilidade, como negócios sociais, “Empresas B” ou empreendimentos que nascem de princípios e valores sociais, tais como as cooperativas, tendem a enfrentar problemas similares na implantação de programas de sustentabilidade. Muitas vezes entende-se como um programa de ecoeficiência ou de promoção de ações sociais desconectadas do negócio.

Cooperativas são associações de pessoas com interesses comuns, economicamente organizadas de forma democrática que 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). Estas organizações são guiadas por sete princípios comuns que estão diretamente relacionados com os conceitos de sustentabilidade como argumentam Dale et al. (2013).

A cooperativa de crédito, por sua própria natureza, é mais identificada com os pilares da sustentabilidade que as outras instituições financeiras. (COTÓN; CASTRO, 2011). É possível identificar na própria definição de cooperativa de crédito essa similaridade: são instituições financeiras sem fins lucrativos cujos donos são os associados e cujo objetivo maior é servir às necessidades financeiras dos próprios associados. Seu foco são as pessoas que as compõem e as comunidades locais as quais pertencem. (WOCCU, 2015). Outra evidência desta proximidade é a presença de um grande número de cooperativas de crédito nos movimentos de *social banking* e das instituições financeiras baseadas em valores no mundo. Estas organizações são referência em sustentabilidade e ainda não estão presentes no Brasil, também chamadas de instituições financeiras éticas, consideram que todas as suas atividades de captação e financiamento devem gerar um benefício social e ambiental. (WEBER, 2011).

Assim, embora haja uma grande convergência de temas entre cooperativismo e sustentabilidade, as cooperativas de crédito ainda não se destacam como referência em sustentabilidade entre as instituições financeiras. (COTÓN; CASTRO, 2011; Tcaciuc; Hacina; Alexandrin, 2012). Outra evidência disto é que no Brasil, dos cinco maiores sistemas cooperativos de crédito brasileiros apenas um desenvolve relatório nas diretrizes de sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)<sup>1</sup>. Em comparação, todos os cinco maiores bancos<sup>2</sup> relatam desempenho de sustentabilidade, utilizando, pelo menos, a diretriz internacional GRI.

A gestão da sustentabilidade é um tema que vem sendo demandado por diferentes públicos de interesse, a exemplo da Resolução nº 4.327, de 25 de abril de 2014 (CMN/Bacen) que exigiu que todas as instituições financeiras brasileiras tivessem diretrizes para a implementação de uma Política de Responsabilidade Socioambiental, enfatizando o gerenciamento do risco socioambiental das suas operações, observando a relevância e a proporcionalidade. (FEBRABAN, 2011).

Desta forma, identificando a necessidade de gestão do tema sustentabilidade e o potencial de diferenciação de uma cooperativa de crédito no cenário de instituições financeiras sustentáveis brasileiras, o objetivo deste trabalho é propor um *framework* de gestão de sustentabilidade que considere as especificidades de uma cooperativa de crédito e aplicá-lo para diagnosticar o desempenho em sustentabilidade das cooperativas de crédito de um sistema cooperativo de crédito brasileiro.

O restante deste artigo é assim apresentado: a seção 2 apresenta a revisão da literatura, em seguida, a seção 3 apresenta a metodologia, na seção 4 o *framework* proposto e os subconstructos específicos de cooperativismo que emergiram, já na seção 5 apresenta-se o desempenho das cooperativas usando o *framework* e a seção 6 apresenta as considerações finais.

<sup>1</sup> Consulta nos sites do SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED e CONFESOL em 2016.

<sup>2</sup> Consulta nos sites do BB, ITAÚ, BRADESCO, CAIXA e SANTANDER em 2016.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Cooperativismo e Cooperativismo de crédito

Meinen e Port (2014) apontam que independentemente da fonte, há uma preocupação com valores e ideais humanitários nas definições do que é cooperativismo e essa é a grande diferença em relação às outras iniciativas de caráter empresarial. Para Franke (1973), o cooperativismo significa o sistema de organização econômica que busca eliminar os desajustamentos sociais originários dos excessos da intermediação capitalista. A Aliança Cooperativa Internacional - ACI (2015), afirma que uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais comuns através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada. Assim, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2015) afirma que o cooperativismo é a forma ideal de organização, pois 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 pessoas e não de capital que visa atender às necessidades do grupo e não do lucro, gerando prosperidade conjunta e não individual.

Os sete princípios do cooperativismo são universais e juntamente com os seus valores estão muito relacionados à sustentabilidade, são eles: (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. Segundo Dale et al. (2013), todos os princípios do cooperativismo têm relação com a sustentabilidade, mas o sétimo é o que mais se aproxima, pois em si fala sobre o desenvolvimento sustentável das comunidades.

Historicamente, o cooperativismo e o cooperativismo de crédito surgem como uma resposta a um momento de crise social. Segundo Schneider (1999) o movimento surgiu 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. Também para Pinho (2004), 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. Até hoje, carrega fortes propósitos sociais. Por exemplo, nos Estados Unidos, e em outros países, as cooperativas de crédito são classificadas como uma organização sem fins lucrativos que contribuem para o desenvolvimento da sociedade e que por isso é isenta de alguns tributos. 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 tenham tomado um rumo diferente das outras instituições financeiras (CUNA, 2005).

Segundo Schneider (1999), Pinho (2004) e Meinen e Port (2014), a iniciativa cooperativa relacionada ao crédito pioneira mais importante no Brasil foi em 1902. Trata-se da criação de uma cooperativa de crédito organizada pelo padre jesuíta suíço, Theodor Amstad em Nova Petrópolis, no sul do Brasil. O padre percebeu as carências socioeconômicas dos imigrantes alemães e italianos, criou plataformas interconfessionais para organizar os agricultores, escolas, asilos, hospitais e também cooperativas. Foram criadas 37 cooperativas de crédito pelo padre Amstad e até hoje existem oito desta época. (MEINEN; PORT, 2014). Estas cooperativas deram origem ao sistema de crédito cooperativo que foi base para o desenvolvimento do *framework*. Assim, o Sistema estudado tem na sua origem cooperativista uma motivação social forte que o aproxima com das instituições financeiras sustentáveis

As cooperativas de crédito têm diferenças importantes em relação aos bancos graças ao seu papel social que tem impactos positivos na sociedade. 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 inferiores ao mercado, menos burocracia e maior agilidade. (LIMA et al., 2013).

### 2.2 Sustentabilidade nas instituições financeiras

Segundo Montiel (2008), Carroll e Shabana (2010), Carroll (2015), Lindgreen et al. (2009),

Whitehouse (2006) e Aguinis e Glavas (2012), o conceito de responsabilidade social empresarial e o da sustentabilidade embora muito difundido e trabalhado nas empresas, não é claro e não tem uma definição única no meio acadêmico. Para este trabalho, adotou-se o 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.

Todos os segmentos de empresas vêm se preocupando com o tema, mas as instituições financeiras têm um papel de destaque como apontam Scholtens (2009), Ingham (2013) e Gelder (2006), pois são poderosos agentes de mudança ao ter um enorme impacto na sociedade e, como tal, podem influenciar o desenvolvimento sustentável. Também Jeucken (2010), afirma que os bancos são os intermediários mais importantes em uma economia, função que gira em torno de reunir e de coordenar poupança e investimentos. Por outro lado, 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, as instituições financeiras vêm sendo cobradas dessa necessidade de incorporar os valores mais humanos, de ética e os interesses dos demais *stakeholders* de uma forma mais profunda nas suas decisões de negócios (SCHOLTENS, 2009).

Desde os anos 90 as instituições financeiras vêm aderindo a iniciativas autorregulatórias de sustentabilidade devido a pressões da sociedade tais como: os Princípios do Equador, a UNEP FI (iniciativa financeira do programa das nações unidas para o meio ambiente mundial), os Princípios para Investimento Responsável (PRI), entre outras. As iniciativas focam em avaliação de riscos socioambientais de empréstimos, investimentos, inclusão financeira, ética e transparência. (GELDER, 2006; FEBRABAN, 2011).

As instituições financeiras costumam adotar o tema sustentabilidade gradualmente, ao começar pela adoção de práticas de ecoeficiência nos seus processos e agências. (DE LA CUESTA, 2006; GONZÁLEZ; JIMÉNEZ, 2008). Após, passam a adotar em alguns produtos financeiros e só então, em algumas, passa a ser um tema sistêmico, inovador e a se tornar o centro do próprio negócio. (GONZÁLEZ; JIMÉNEZ, 2008; INGHAM, 2013).

A outra visão importante que precisa ser amplamente adotada pelas instituições financeiras é a de riscos, pois os temas sociais e ambientais têm uma influência significativa sobre o risco de uma carteira de crédito ou de investimentos, portanto, têm de ser geridos cuidadosamente. (WEBER; FENCHEL; SCHOLZ, 2008).

A chave do papel das instituições financeiras no desenvolvimento sustentável está em avaliar com critérios sociais e ambientais aquilo que se escolhe financiar ou não. É através do crédito socialmente responsável que as instituições financeiras conseguem influenciar o desenvolvimento sustentável por meio de seu *core business*, pois elas fariam escolhas de investimento baseando-se nos critérios de sustentabilidade e não apenas no retorno financeiro. (CERIN; SCHOLTENS, 2011; WEBER, 2011).

As cooperativas naturalmente incorporam elementos da sustentabilidade devido a sua relação próxima com as comunidades, dos associados e da sociedade. (BELHOUARI et al. 2005; SANTOS, 2012; CEPINSKIS et al., 2013). Por exemplo, a inclusão financeira ao atender públicos desassistidos ou mal assistidos. Por outro lado, elas devem assumir um compromisso mais ativo com o financiamento da sustentabilidade, fornecendo crédito para empreendimentos relacionados a questões sociais e ambientais e promovendo o desenvolvimento sustentável das comunidades ou, ainda, restringindo o crédito para iniciativas que promovam o desmatamento ou descumpram com diretrizes de direitos humanos como o trabalho análogo ao escravo. (COTÓN; CASTRO, 2011). Isto implica também em gerir a composição destes portfólios sob o ponto de vista de geração de impacto positivo.

Para a maior parte das empresas, a sustentabilidade não é algo nato, 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.

Também chamados de bancos sociais, instituições financeiras éticas, justas ou simplesmente bancos baseados em valores (mesmo sendo juridicamente cooperativas) são movimentos 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. (GABV, 2015). Neste artigo estas instituições são a referência para as cooperativas de crédito se tornarem mais sustentáveis e não os bancos tradicionais que

praticam ações esporádicas e pequenas ligadas ao tema.

Para Kring (2015) há semelhanças entre as instituições financeiras cooperativas e as instituições financeiras baseadas em valores conforme quadro 2:

*Quadro 2 - Semelhanças das cooperativas de crédito e IFs baseadas em valores*

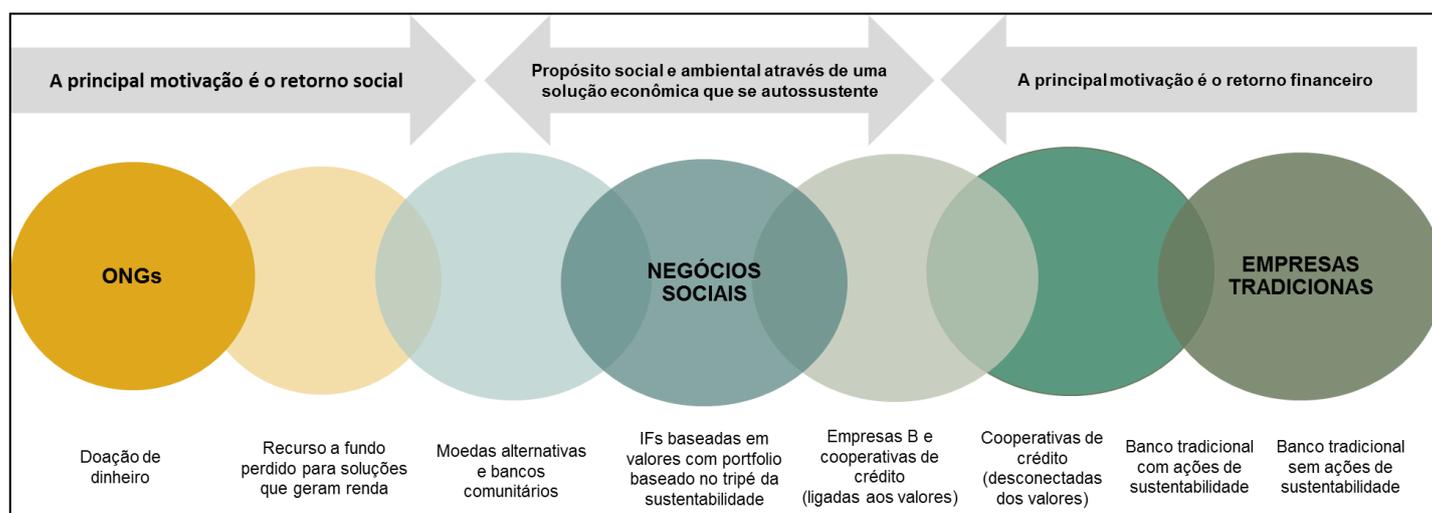
<b>Princípios das IFs baseadas em valores</b>	<b>Similaridades com Cooperativas de crédito</b>
Baseadas em comunidades e servem à economia real.	- Satisfazem as necessidades financeiras dos clientes na comunidade local; - Servem as comunidades como empregador.
Estabelecem relações de longo prazo com 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).

Analisadas as diferenças entre bancos tradicionais, IFs sociais/baseadas em valores e bancos tradicionais foi traçado um espectro com base em pesquisas prévias existentes de Alter (2007), Cotón e Castro (2011), Abu-Saifan (2012) para mostrar onde se situam as cooperativas de crédito e

qual o seu potencial sustentável no espectro de modelos de negócios. Na figura 1, em um extremo estão as ações de filantropia (ONGs), no centro os negócios sociais e as IFs baseadas em valores e no extremo direito os negócios tradicionais.

*Figura 1 - Espectro de modelo de negócios de instituições financeiras.*



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

Ainda na figura 1, as seguintes classificações são destacadas:

- **ONGs:** puramente voltadas para propósitos sociais, são dependentes e sobrevivem de doações, fundos e fundações (ALTER; 2007; ABU-SAIFAN, 2012).

- **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)

- **Negócio Social:** são empresas que têm a missão de solucionar um problema social ou ambiental, são autossustentáveis financeiramente e não distribuem dividendos (YUNUS, 2010).

- **Instituições financeiras 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)

- **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. (GIIRS, 2015);

- **Cooperativas de crédito (que praticam os valores):** 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). Tem como centro do seu modelo de atuação resolver os problemas sociais dos sócios e das comunidades através de uma solução econômica. Como consequência, promove o desenvolvimento sustentável das comunidades ao promover a inclusão financeira e ao financiar negócios que geram impacto social e ambiental positivo.

- **Cooperativas de crédito (distanciadas dos valores):** tem ações de responsabilidade social e de ecoeficiência, distribuem as sobras, adotam apenas a forma jurídica de cooperativa sem praticar os seus valores.

- **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. Frequentemente tem linhas de crédito específicas para causas sociais e ambientais.

- **Banco tradicional sem ações:** instituição financeira que visa maximizar os lucros e não tem ações de sustentabilidade. (KAUEFER, 2010).

As cooperativas de crédito se situam entre os negócios sociais e as empresas tradicionais, pois por si só, já se diferenciam dos bancos pelo seu papel social e de inclusão. Se praticarem os valores do cooperativismo aliados ao financiamento de empreendimentos social e ambientalmente responsáveis, se afastarão dos bancos tradicionais e conseguirão uma diferenciação sustentável.

### 2.3 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 do tema nas empresas. Em geral, identifica-se o que é sustentabilidade para a instituição considerando os temas materiais para a perenidade da organização através da escuta dos seus *stakeholders*. Devido a esta ausência de solução, ferramentas com outros propósitos são utilizadas para guiar 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 diferentes bolsas e os métodos de avaliação de investimentos são alguns exemplos.

Para elaboração do *framework* deste trabalho foram usadas as seguintes ferramentas:

**GRI (Global Reporting Initiative):** Ferramenta de reporte mais utilizada a nível mundial com foco na transparência para os diferentes públicos de interesse da empresa. (LINDGREEN et al. 2009; OLIT E CUESTA, 2014). O relato de sustentabilidade auxilia as organizações a estabelecer metas, aferir seu desempenho e gerir mudanças com vistas a tornar suas operações mais sustentáveis. (GRI, 2013).

**SASB (Sustainable Accounting Standards):** Ferramenta que aponta os principais temas materiais contábeis por indústria para reporte aos acionistas. (ECCLES; SERAFEIM, 2013; CORPORATE REPORTING DIALOGUE, 2013)

**GIIRS (Global Impact Investing Rating System):** Ferramenta para avaliação de impacto social e ambiental para investidores ou certificação como Empresa B. (GIIRS, 2015).

**GABV (Global Alliance for Banking on Values):** Ferramenta de autodiagnóstico para avaliar as práticas como “instituição financeira baseada em

valores”, seja para fazer parte da aliança, seja para conseguir investidores. (WEBER, 2011).

### 3 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida sob uma perspectiva exploratória e aplicada, dada a não identificação de estudos similares sobre cooperativas de crédito no contexto brasileiro. Nesse sentido, teve por finalidade isolar variáveis e relações-chave para exame posterior (Hair et al., 2003) e proporcionar uma visão geral sobre o tema sustentabilidade em cooperativismo de crédito.

As etapas foram análise documental das ferramentas, levantamento da literatura, entrevistas nas cooperativas com ações mais avançadas de sustentabilidade e o uso do *framework* como ferramenta de diagnóstico de desempenho.

Primeiramente foi definido o problema com base em *gaps* na literatura e nos anseios da organização e feito um levantamento de temas nas bases de pesquisa nacionais e internacionais, *internet* e bibliotecas. Na etapa de análise do referencial teórico foram revisados livros, artigos sobre sustentabilidade e cooperativismo e levantado o histórico interno sobre o tema na organização.

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 coração dos negócios das instituições financeiras tradicionais e das sociais/baseadas em valores. As ferramentas analisadas durante a análise documental para embasamento do *framework* foram: GRI (120 questões), SASB (19 questões), GIIRS (150 questões) e GABV (28 questões).

As diretrizes foram inseridas em ferramenta Excel, traduzidas ao português e comparadas ponto a ponto suas semelhanças e diferenças. Inicialmente, o processo de comparação foi feito analisando as semelhanças das ferramentas por categoria de questionamentos. Posteriormente, algumas questões foram reagrupadas.

Complementarmente, na ausência de uma ferramenta que considerasse especificidades de cooperativas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o fim de complementar o *framework*. As perguntas abordaram os aspectos dentro de cada dimensão da sustentabilidade identificada no *framework* (modelo de negócios, governança, desempenho econômico, produtos e serviços, ambiental e social). Buscaram-se gestores que tivessem conhecimento de cooperativismo e práticas de sustentabilidade, organizados em dois por Central/região em cooperativas indicadas como referência pela organização.

Quadro 3 – Entrevistados das cooperativas

Central/Região	Cargo	Idade	Formação	Anos no último cargo
Central Centro	Presidente	43	Superior completo	7
Central Centro	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 Norte	Presidente	54	Superior completo	22
Central Norte	Diretor de Cooperativa	46	Pós-Graduação	10
Central Sudeste	Ger. de Desenvolvimento	37	Pós-Graduação	3

Fonte: Elaborado pela autora.

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. Com esse resultado foi possível confirmar os constructos e subconstructos do *framework* e a elaboração das

questões do instrumento quantitativo adaptado para a realidade das cooperativas de crédito do sistema estudado. Estes resultados do agrupamento estão descritos no capítulo 4.

Uma etapa final de teste do *framework* foi realizada. A ferramenta foi convertida em um questionário de 28 questões, validada com 8 especialistas e aplicada as 95 cooperativas de crédito do sistema, conferindo assim um diagnóstico

preliminar do desempenho em sustentabilidade. As questões do instrumento foram definidas de acordo com os constructos e subconstructos da versão final do *framework* e a escala de 0 a 4 sendo: 0 - não há ações; 1 - Não há ações, mas o tema está em discussão; 2 - Sim, há ações esporádicas, mas não há indicadores e processo para mensuração e gerenciamento; 3. Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias e; 4 - Sim, há ações, indicadores e processos de gerenciamento e os resultados atendem as expectativas. A população foi de 95 cooperativas, a ferramenta usada foi o *Survey Monkey* e amostra final para análise foi composta de 34 cooperativas. Isso gerou uma representatividade de 35,8% da população com 95% de confiança. Para a análise, o *software* usado foi o IBM® SPSS® *Statistics 22*. A análise foi baseada nas médias gerais das 28 questões de todas as cooperativas. Estes resultados podem ser vistos no capítulo 5.

A instituição financeira cooperativa escolhida na qual este estudo baseou a proposta do *framework* também 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. Segundo dados de Meinen e Port (2014), o sistema cooperativo de crédito deste estudo é um dos mais importantes no Brasil. Ele 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.

## 4 Constructos de Sustentabilidade e Cooperativismo do *Framework*

Nos resultados desta seção são apresentados os seis constructos e 20 subconstructos originados a partir da análise documental e das entrevistas qualitativas para a elaboração do *framework*.

### 4.1 Modelo de impacto nos negócios

O constructo aborda o propósito do modelo de negócios da organização. Isto é, se a missão vai

além do propósito financeiro e se a sustentabilidade está no coração dos negócios ou é algo anexo. Isto é, se gerar impacto social e/ou ambiental positivo faz 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 (1999). Uma instituição financeira como um banco (exceto os de nicho dedicados às causas socioambientais) normalmente não tem um objetivo socioambiental para além do lucro.

Já as cooperativas de crédito, como apontam Belhouari et al. (2005) e Cepinskis et al. (2013), 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.

Os subconstructos ligados à modelo de negócios deram origem a questões realizadas aos líderes das cooperativas. Estas indagaram sobre a existência de processos e indicadores para gerenciar a aderência aos princípios do cooperativismo. Os entrevistados apontaram que há uma preocupação em manter o cooperativismo e confirma-se o entendimento que as cooperativas têm um propósito para além das sobras (de servir à comunidade):

*“O primeiro objetivo é atender à necessidade dos associados, fazendo inclusão financeira e trabalhando para o desenvolvimento das pessoas e das comunidades”.* (Entrevistado 3)

### 4.2 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 perenidade das organizações.

Ao comparar as questões vinculadas à governança e ética das diferentes diretrizes de sustentabilidade, as questões que mais se repetem e são relevantes para o contexto foram: a estrutura de

governança corporativa, o gerenciamento de demandas de *stakeholders*, a participação democrática nas decisões, as questões de corrupção e transparência, o conflito de interesses, a diversidade dos seus integrantes, se há transparência sobre questões socioambientais, e se há mecanismos para ter comportamentos éticos e cumprimento de normas. (GABV, 2015; SASB, 2014; GRI, 2013; GIIRS, 2015).

Dentro do constructo governança, a participação democrática é um valor muito importante para as cooperativas e que não aparece nas diretrizes para bancos tradicionais, pois não é da sua natureza. Nos bancos, os acionistas votam para um Conselho de Administração pago que podem não ser da comunidade ou não utilizar os serviços do banco. Os 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).

A partir das entrevistas, identificou-se que há participação de diferentes públicos de interesse que representam a comunidade nas cooperativas e que participam do conselho e das decisões. Por outro lado, não há conselheiros independentes, que representem a comunidade, mas que não sejam associados. Este é um desafio perante os padrões de governanças das empresas tradicionais. Para os entrevistados:

*“(...) a cooperativa só é regional quando a região está representada dentro dela”. (Entrevistado 6).*

*“Na minha cooperativa a gente estimula muito a participação...” (Entrevistado 7)*

### 4.3 Desempenho econômico

Todas as diretrizes (GABV, 2015; SASB, 2014; GRI, 2013; GIIRS, 2015) 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. Já nas diretrizes focadas em modelos de negócios sociais, as questões sobre o desempenho econômico aparecem sob a ótica de perenidade e equilíbrio.

Nas cooperativas, a característica da distribuição da riqueza é um diferencial sustentável. 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, nas organizações cooperativas há uma equânime descentralização e distribuição dos resultados (SCHNEIDER, 2010; FRANZ, 2006; OIT, 2001).

Nas entrevistas, destaca-se que o pilar econômico é muito importante para o crescimento e perenidade do associado e da cooperativa:

*“Sobras são uma prerrogativa básica e estruturante que permite que a cooperativa cresça.” (Entrevistado 5)*

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

As cooperativas têm uma elevada preocupação com o fator da viabilidade econômica e tem dificuldade de gerenciar os impactos econômicos indiretos como a geração de renda e o impacto no desenvolvimento local.

### 4.4 Produtos e Serviços

Neste constructo são abordados os temas relacionados ao papel das instituições financeiras para com o desenvolvimento sustentável, destacam-se os subconstructos: o fomento à economia real, o 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. (GABV, 2015; GRI, 2013, SASB, 2015 e GIIRS 2015).

A inserção do tema sustentabilidade nas instituições financeiras passa por considerar os aspectos da sustentabilidade nos produtos e serviços, isto é, o coração dos negócios das instituições

financeiras (CERIN; SCHOLTENS, 2011; WEBER, 2011; GONZÁLEZ; JIMÉNEZ, 2008; OH et al., 2013). 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.

Em relação ao referencial das cooperativas de crédito sobre os produtos e serviços 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. (SCHNEIDER, 2010; FRANZ, 2006; OIT, 2001; BÚRIGO, 2006).

Por outro lado, como aponta Kring (2015) e as instituições financeiras baseadas em valores (GABV, 2015) não basta ser uma cooperativa na forma jurídica se não está sendo avaliado o impacto daquilo que se financia.

Nas entrevistas, encontraram-se resultados diversos quanto ao tema. Os entrevistados têm uma percepção de que o crédito produtivo é o produto que gera maior desenvolvimento local e que é importante olhar para quem e para que este é concedido. Os entrevistados também concordam que a instituição tem foco no financiamento produtivo das suas comunidades, a economia real.

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

*“(…) estimulando as pessoas ao empreendedorismo na parte de pessoa física, ou no agro, ou no PJ... que as pessoas cresçam sua renda não fique só na especulação. (Entrevistado 3)*

A oportunidade de melhoria reside em que não há esforços para mensuração dos impactos sociais e ambientais dos produtos. Diante de questões sobre o tema risco socioambiental pouco ainda é feito e apenas se for algo obrigatório.

*“Ah, se é proibido eu até vou olhar, porque tem uma punição...”. (Entrevistado 2)*

Sobre a inclusão financeira, as cooperativas de crédito olham para todos da região da cooperativa, sem segmentação por renda:

*“(…) a cooperativa não foca em segmento de classe social e sim olhando a todos da região, incluindo pequenas cidades, empresas e pessoas de baixa renda.”. (Entrevistado 1)*

Outros destaques de IFs sustentáveis são o relacionamento de longo prazo, a educação financeira e o crédito consciente que também são da natureza das cooperativas de crédito, mas as metas apenas econômicas e a constante aproximação com o modelo dos bancos tradicionais, podem fazê-las perder essas características próximas de um modelo sustentável.

#### 4.5 Ambiental

Nesta proposta para o *framework*, o constructo ambiental refere-se ao impacto direto das atividades das instituições (uso de recursos naturais das agências como água, energia e emissões de gases de efeito estufa). A questão ambiental 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. Febraban (2011), Schmid-Schönbein et al. (2002), Scholtens e Zhou (2008), González e Jiménez (2008) citam que o impacto ambiental direto das operações das instituições financeiras é muito baixo se comparado ao impacto indireto no meio ambiente das atividades financiadas. Ingham (2013) e Kauefer (2010) comentam que as instituições financeiras começam reduzindo o impacto ambiental direto das suas atividades e depois, em uma etapa mais madura, olham para o impacto ambiental dos seus financiamentos e investimentos.

Para Meinen e Port (2014) a responsabilidade socioambiental aparece de forma recorrente como um dos valores do cooperativismo. Porém, para Dale et al. (2013) e Server e Capó (2011) as dimensões ambientais são fracas nas cooperativas.

Historicamente, as cooperativas (não apenas do ramo crédito) tem forte ligação com o meio rural que por muito tempo tiveram o dilema do desenvolvimento rural versus a preservação ambiental. (DE LA CUESTA; 2006, SCHOLTENS, 2008). Por isso, nas cooperativas de crédito, o cuidado com o meio ambiente ainda se vê como algo anexo, com ações esporádicas (como plantio de árvores) sem ligação com o negócio, como linhas de produtos específicas e incentivadas.

Nas entrevistas, em relação ao impacto ambiental direto que as cooperativas geram, apenas um entrevistado disse gerenciar ações de ecoeficiência nas agências.

*“(...) a gente sabe que são recursos esgotáveis – não só por uma questão de custo para a cooperativa, de custo para o associado.”(Entrevistado 1)*

#### 4.6 Social

Este constructo aborda as questões vinculadas tanto às questões sociais internas à organização (colaboradores) quanto às externas (comunidade). Os subconstructos estão relacionados a práticas trabalhistas e direitos humanos, envolvimento com a sociedade, com a capacitação de associados e com a intercooperação.

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). O papel social das cooperativas de crédito está ligado ao atendimento das necessidades financeiras dos associados, que historicamente eram pessoas em vulnerabilidade social. Hoje em dia, está muito ligado ao relacionamento e ao envolvimento local.

Nas entrevistas identificou-se, como aponta na literatura, que este é um tema com muita adesão pelas cooperativas do ponto de vista de colaboradores e de comunidade. Sob o ponto de vista das condições de trabalho justas aos colaboradores, a organização é apontada como uma ótima empregadora. Por outro lado, o fator que deixa a desejar é a gestão da diversidade que não tem políticas formais, tem um baixo desempenho e foi

encontrada de forma informal em apenas uma das cooperativas.

*“Não é uma regra, mas foi uma orientação do nosso presidente em cada núcleo... nós teríamos como coordenador uma mulher ou um jovem”.* (Entrevistado 2)

Em relação a ações de responsabilidade social, foi identificado um programa sistêmico em grande parte das cooperativas e o incentivo a ações esporádicas.

*“Além do Programa (de responsabilidade social). Os gerentes estão desafiados e estão fazendo (ações sociais) ”.* (Entrevistado 2)

Quanto a articulação regional através da intercooperação as ações são naturais, mas carecem de gerenciamento.

*“Inclusive estimulamos a criação de cooperativas”.* Entrevistado 5)

Por fim, quanto à capacitação sobre cooperativismo e sustentabilidade, há esforços, mas é essencial que seja ampliado tanto para colaboradores quanto associados.

#### 4.7 Novos subconstructos específicos relacionados ao cooperativismo

Como resultado da análise documental e das entrevistas foram propostos quatro novos subconstructos específicos para cooperativas de crédito avaliarem sustentabilidade.

- **Capacitação de associados:** “Educação, formação e informação” é dos princípios mais importantes das cooperativas. (MEINEN; PORT, 2014; ACI, 2015). 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 (cota parte) na entidade. (MEINEN;

PORT, 2014; ACI, 2015). Dessa maneira, a decisão para a alocação das sobras e dos rumos das cooperativas não ficaria na mão de poucos, distribuindo a renda entre os associados e na comunidade.

- **Desenvolvimento local:** tema 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 está relacionado ao princípio do cooperativismo, interesse pela comunidade (ACI, 2005) que preza pelo desenvolvimento sustentável das suas comunidades.

- **Articulação regional/Intercooperação:** derivado do princípio da intercooperação (ACI, 2005), mas adicionando que o papel social da cooperativa passa também por se relacionar com diferentes agentes das comunidades, além de cooperativas, para desenvolvê-la, aperfeiçoando cadeias de produção e identificando aliados para resolver os desafios de desenvolvimento das regiões.

Todos estes pontos deveriam ser avaliados nas cooperativas de crédito além dos temas indicados

por diretrizes padrão de gestão da sustentabilidade que não consideram estas especificidades de organizações cooperativas.

### 4.8 Framework proposto

Com base nas diretrizes estudadas GRI, SASB, GIIRS, GABV, literatura relacionada ao cooperativismo e entrevistas foi proposto um quadro comparativo com constructos e subconstructos conforme a figura 2. 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.

Figura 2: Proposta de framework de sustentabilidade para cooperativas de crédito

Constructos	MODELO DE IMPACTO		GOVERNANÇA		DESEMPENHO ECONÔMICO		PRODUTOS E SERVIÇOS				MEIO AMBIENTE	SOCIAL			
	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 <i>Compliance</i>	Indicadores de desempenho Distribuição da riqueza	Economia real Impacto econômico indireto	Desenvolvimento local	Portfolio 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
Diretrizes tradicionais			GRI	GRI	GRI	GRI		GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI	GRI
Negócios sustentáveis	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS		GIIRS		GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS	GIIRS
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

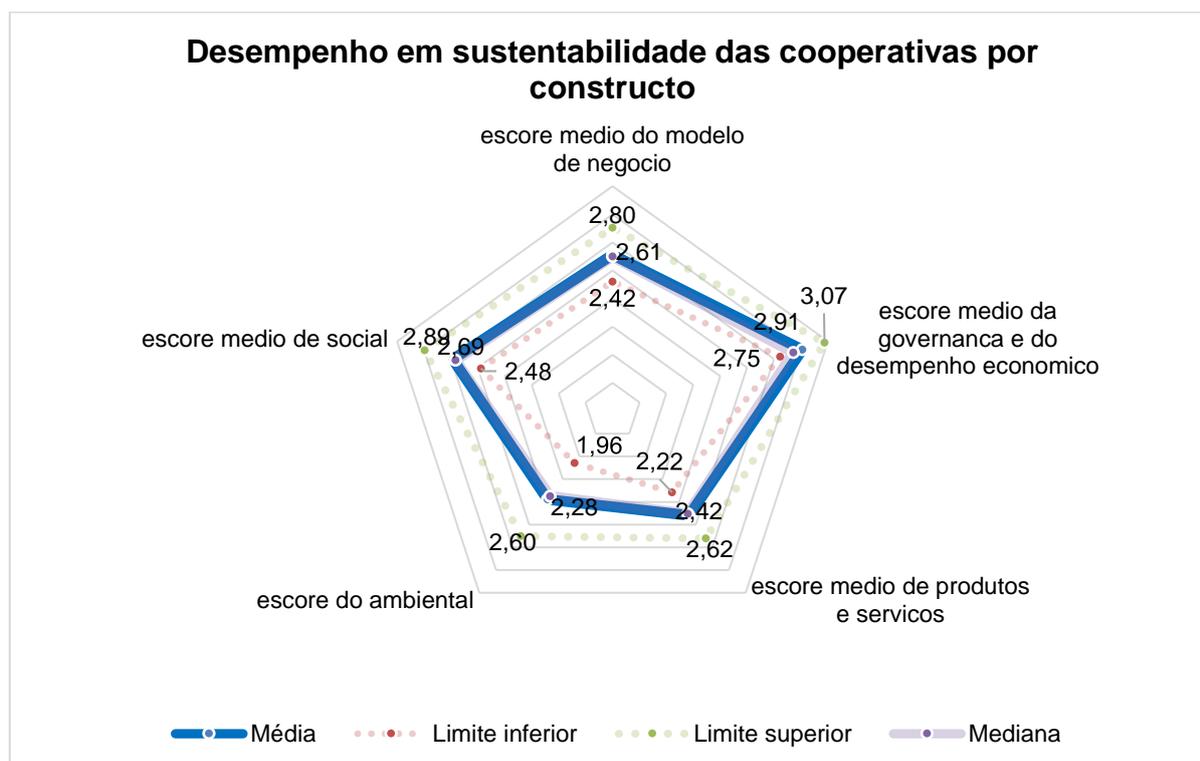
Fonte: adaptado de GRI (2013), SASB (2014), GABV (2015), GIIRS (2015), WOCCU (2015), Pinho (2004) e Meinen e Port (2014)

## 5 Desempenho das Cooperativas

Considerada a escala de 0 a 4, onde 0 “não há ações” e 4 “há ações, indicadores e processos de gerenciamento e os resultados atendem as expectativas”, a média geral de 2,64 e mediana de

2,69 posicionam as cooperativas do sistema de crédito estudado entre 2 “há ações esporádicas, mas não há indicadores e processos para mensuração” e 3 “há ações, indicadores e processos de gerenciamento, mas ainda há espaço para melhorias”, conforme mostra a figura 3.

Figura 3: Escore médio dos constructos.



Também é possível observar que o constructo modelo de negócios, que melhor evidenciaria as características cooperativistas, aparece com um escore médio de 2,61. Em relação a 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. Em relação ao constructo produtos e serviços a média foi de 2,42, 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). Isto é, há um considerável espaço de melhoria para que os principais produtos e serviços tenham maior direcionamento socioambiental. Já o constructo ambiental, como se esperava de acordo com a literatura, teve média de respostas de 2,28 que aponta que a maior parte das cooperativas se posiciona em um estágio entre não haver ações, mas o tema está

em discussão. O escore médio do constructo social foi de 2,69, o maior escore após o constructo de governança e econômico.

Assim, os processos mais recentes ligados ao desenvolvimento sustentável foram os que apresentaram maior oportunidade de melhoria 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 foram os de governança e desempenho econômico, em seguida o constructo social, que são os pilares históricos de uma cooperativa.

## 6 Considerações Finais:

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma proposta de *framework* para avaliação de sustentabilidade considerando as especificidades das cooperativas de crédito de um sistema brasileiro. Foi possível resgatar na literatura que o propósito do cooperativismo, seus valores e princípios estão muito relacionados ao tema sustentabilidade. Também foi possível analisar as diferenças dos tipos de instituições financeiras e identificar nas IFs sociais/baseadas em valores como a referência mais correta de organização financeira sustentável conforme figura 1.

No cooperativismo de crédito não é uma premissa avaliar o impacto socioambiental dos créditos concedidos. Assim, identificou-se que ao contrário do que a literatura aponta, uma cooperativa de crédito não é sustentável desde o seu nascimento, pois é apenas uma forma jurídica se o seu portfólio não for baseado no tripé da sustentabilidade e os valores do cooperativismo não forem praticados.

Assim, a proposta do *framework* apresentada foi baseada em ferramentas existente e entrevistas com líderes de cooperativas para que pudesse ser ressaltado o que o cooperativismo de crédito já tem de diferente de um banco em termos de sustentabilidade. Destaca-se como contribuição os novos subconstructos relacionados as cooperativas de crédito: “gestão democrática”, “desenvolvimento local”, “capacitação de associados” e “articulação regional/intercooperação”. Isto é, ao avaliar sustentabilidade em uma cooperativa de crédito recomenda-se o uso de um *framework* que considere as especificidades do cooperativismo.

As entrevistas dos gestores das cooperativas apontaram diferentes práticas de como se promove o desenvolvimento sustentável através do cooperativismo nas suas comunidades, mas viu-se que muitas dessas ações não têm gerenciamento formal, metas e acompanhamento. Com o intuito de mensuração quantitativa, foi feita a aplicação do *framework* em forma de *survey* que entregou um diagnóstico dos constructos de maior desempenho, foram eles: governança e desempenho econômico e em seguida o constructo social, pilares históricos do cooperativismo. Os menos desenvolvidos foram os constructos modelo de negócios, produtos e serviços e ambiental.

As implicações desse resultado para o Sistema é que é necessário adotar uma estratégia para

melhorar os resultados que passa por definir indicadores e mensurá-los de forma integrada com a gestão da organização. Com o resultado da análise de desempenho já se sabe quais os temas de maior prioridade de desenvolvimento e com os exemplos das cooperativas *benchmark* e das IFs sociais/baseadas em valores já se teriam sugestões de como melhorar a performance dos constructos.

Como contribuição para a academia, acredita-se que os esforços de conectar o tema cooperativismo e sustentabilidade são importantes. Para a sociedade, se as cooperativas de crédito e os seus associados compreenderem a importância de praticar e tangibilizar os seus valores aproximando-se do tema sustentabilidade, as comunidades serão beneficiadas com cooperativas plenas e promotoras do desenvolvimento sustentável. Como limitação deste estudo tem-se a escolha de realizar a pesquisa com as cooperativas de crédito de apenas um Sistema. Como estudos futuros indica-se aprofundar a questão do desenvolvimento local, pois faltam ainda diretrizes e indicadores e é um diferencial do cooperativismo.

## Referencias:

- 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.
- ALTER, Kim. Social enterprise typology. **Virtue Ventures LLC**, v. 12, p. 1-124, 2007.
- 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.

- 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.
- CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**, 2015
- CARROLL, Archie B; 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.
- 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.
- 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.
- CUNA. **People Not Profit:** The Story of the Credit Union Movement. 2005.
- 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.
- 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/7>>
- 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.
- GABV-Global Alliance for Banking on Values. Disponível em: <<http://www.gabv.org/>>. Acesso em: 22 abr. 2015.
- GELDER, J. W. **The do's and don'ts of sustainable banking, a BankTrack manual.** 2006.
- GIIRS - GLOBAL IMPACT INVESTING RATING SYSTEM. Disponível em: <<http://b-analytics.net/giirs-ratings>>. Acesso em: 20 set. 2015.
- 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.
- 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.
- HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A. & SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- 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.
- 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.
- JEUCKEN, Marcel. **Sustainable finance and banking**: the financial sector and the future of the planet. Cambridge, MA: Presencing Institute, 2010.
- 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.
- 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.
- MEINEN, Enio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confabras, 2014.
- MONTIEL, Ivan. Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. **Organization & Environment**, v. 21, n. 3, p. 245-269, 2008.
- 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-brasilia/documents/publication/wcms\\_224480.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/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.
- PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. Saraiva, 2004.
- 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.

- SCHMID-SCHÖNBEIN, Oliver; BRAUNSCHEWIG, 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. **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.
- SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. Unisinos, 1999.
- SCHOLTENS, Bert. Corporate social responsibility in the international banking industry. **Journal of Business Ethics**, v. 86, n. 2, p. 159-175, 2009.
- SCHOLTENS, Bert; ZHOU, Yangqin. Stakeholder relations and financial performance. **Sustainable Development**, v. 16, n. 3, p. 213-232, 2008.
- 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.
- WEBER, Olaf. 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.
- WEBER, Olaf. Mission and Profitability of Social Banks. **Available at SSRN 1957637**, 2011.
- WEBER, Olaf. Sustainability benchmarking of European banks and financial service organizations. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 12, n. 2, p. 73-87, 2005.
- 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.
- YUNUS, Muhammad. **Criando um Negócio Social: como iniciativas economicamente viáveis podem solucionar os grandes problemas da sociedade**. Elsevier, 2010.

