



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS GARCIA DA ROCHA

**O IMPACTO SOCIOECONÔMICO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM
ESTUDO DE CASO DA SICOOB CREDI-RURAL (2023-2025)**

RIO VERDE - GO

2026

MARCOS GARCIA DA ROCHA

**O IMPACTO SOCIOECONÔMICO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UM
ESTUDO DE CASO DA SICOOB CREDI-RURAL (2023-2025)**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração do Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
Goiano - Campus Rio Verde

Orientadora: Prof^ª Dra. Silvia Ferreira Marques
Salustiano

RIO VERDE - GO

2026

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

R672o Rocha, Marcos Garcia da
O Impacto Socioeconômico das Cooperativas de Crédito: um
estudo de caso da Sicoob Credi-Rural (2023-2025) / Marcos
Garcia da Rocha. Rio Verde 2026.

50f.

Orientadora: Profª. Dra. Silvia Ferreira Marques Salustiano.
Tcc (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de 0220293 -
Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus Rio

1. Cooperativismo de crédito. 2. Desenvolvimento
socioeconômico. 3. Governança. 4. Gestão. 5. Sicoob
Credi-Rural. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico - científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico - Científica (assinale com X)

- ☐ Tese
- ☐ Dissertação
- ☐ Monografia – Especialização
- ☐ Artigo - Especialização
- ☒ TCC - Graduação
- ☐ Artigo Científico
- ☐ Capítulo de Livro
- ☐ Livro
- ☐ Trabalho Apresentado em Evento
- ☐ Produção técnica. Qual: _____

Nome Completo do Autor: Marcos Garcia da Rocha

Matrícula: 2021102202930486

Título do Trabalho: "O Impacto Socioeconômico das Cooperativas de Crédito: um estudo de caso da Sicoob Credi-Rural (2023-2025)"

Restrições de Acesso ao Documento [Preenchimento obrigatório]

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 08 / 09 / 2026

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☐ Sim ☒ Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor declara que:

1. O documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico - científica e não

infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;

2. Obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;

3. Cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde - GO, 2 de setembro de 2026

Marcos Garcia da Rocha

Nome do Autor

Assinado eletronicamente pelo Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Silvia Ferreira Marques Salustiano

Nome da orientadora

Assinatura eletrônica da orientadora

Documento assinado eletronicamente por:

- **Silvia Ferreira Marques Salustiano, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 02/09/2026 16:33:48.
- **Marcos Garcia da Rocha, 2021102202930486 - Discente**, em 02/09/2026 16:56:38.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 02/09/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 855440

Código de Autenticação: 2cc540d655



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 28/2026 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos vinte e um dias do mês de agosto de 2026, às 09 horas da manhã, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Dra. Silvia Ferreira Marques Salustiano (orientadora), Dr. José Aurélio Vazquez Rúbio (membro interno), Dr. Kennedy de Araújo Barbosa (membro interno), para examinar o Trabalho de Curso intitulado “**O Impacto Socioeconômico das Cooperativas de Crédito: um estudo de caso da Sicoob Credi-Rural (2023-2025)**” do estudante **Marcos Garcia da Rocha**, Matrícula nº 2021102202930486 do Curso de Bacharelado em Administração do IF Goiano – Campus Rio Verde. A palavra foi concedida ao estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição do candidato pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a referida banca decidiu pela **APROVAÇÃO** do discente. Ao final da sessão pública de defesa, foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

(Assinado Eletronicamente)

Profa. Dra. Silvia Ferreira Marques Salustiano

Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

Prof. Dr. José Aurélio Vazquez Rúbio

Membro Interno

(Assinado Eletronicamente)

Prof. Dr. Kennedy de Araújo Barbosa

Membro Interno

Documento assinado eletronicamente por:

- **Silvia Ferreira Marques Salustiano, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 27/08/2026 16:17:32.
- **Jose Aurelio Vazquez Rubio, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 27/08/2026 16:21:37.
- **Kennedy de Araujo Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 27/08/2026 16:36:24.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 27/08/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 853341

Código de Autenticação: 16b11f3bef



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

RESUMO

O cooperativismo de crédito apresenta características societárias, econômicas e de governança próprias, fundamentadas na participação dos associados e na mutualidade. Este trabalho teve como objetivo analisar as práticas de gestão e governança da Sicoob Credi-Rural e suas evidências de contribuição econômica e social no período de 2023 a 2025. A pesquisa possui abordagem qualitativa, caráter exploratório, estratégia de estudo de caso e procedimento documental, com análise de relatórios institucionais, demonstrações contábeis, Estatuto Social, documentos de governança e fontes externas. Os resultados mostram que a cooperativa manteve ativos superiores a R\$ 5,4 bilhões no triênio e ampliou o patrimônio líquido de aproximadamente R\$ 1,39 bilhão, em 2023, para R\$ 1,51 bilhão, em 2025. As sobras líquidas apresentaram variação significativa, passando de R\$ 278,3 milhões em 2023 para R\$ 41,1 milhões em 2024 e R\$ 97,2 milhões em 2025. Também foram identificados R\$ 116,4 milhões em juros sobre o capital no período. Na dimensão social, destacaram-se programas de educação financeira, ações comunitárias, voluntariado, doações e patrocínios, com registros de alcance distintos entre os programas. Sob a ótica do PDCL, foram observadas práticas relacionadas ao planejamento, execução, verificação e aprendizagem organizacional. Conclui-se que os documentos analisados apresentam evidências de contribuição econômica e social da Sicoob Credi-Rural, especialmente por meio de sua estrutura cooperativista, dos mecanismos de participação econômica dos associados, das ações comunitárias e das práticas de governança, respeitados os limites de inferência de um estudo documental.

Palavras-chave: Cooperativismo de crédito. Desenvolvimento socioeconômico. Governança. Gestão. Sicoob Credi-Rural.

ABSTRACT

Credit cooperatives have distinctive corporate, economic, and governance characteristics based on member participation and mutuality. This study aimed to analyze the management and governance practices of Sicoob Credi-Rural and the evidence of its economic and social contribution from 2023 to 2025. The research adopted a qualitative and exploratory approach, using a case study and documentary analysis of institutional reports, financial statements, the bylaws, governance documents, and external sources. The results show that the cooperative maintained total assets above BRL 5.4 billion throughout the period and increased its equity from approximately BRL 1.39 billion in 2023 to BRL 1.51 billion in 2025. Net surpluses varied substantially, from BRL 278.3 million in 2023 to BRL 41.1 million in 2024 and BRL 97.2 million in 2025. Interest on members' capital totaled approximately BRL 116.4 million during the three-year period. In the social dimension, the documents recorded financial education programs, community initiatives, volunteering, donations, and sponsorships, with different measures of reach across programs. From the PDCL perspective, practices related to planning, doing, checking, and organizational learning were identified. The study concludes that the documents provide evidence of Sicoob Credi-Rural's economic and social contribution, particularly through its cooperative structure, mechanisms for members' economic participation, community initiatives, and governance practices, within the inferential limits of a documentary case study.

Keywords: Credit cooperatives. Socioeconomic development. Governance. Management. Sicoob Credi-Rural.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
2.	REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1	Teoria da Agência e governança em cooperativas de crédito	16
2.2	Cooperativas de crédito e sociedades de capital	17
2.3	Doutrina e princípios cooperativistas.....	18
2.4	Indicadores socioeconômicos e análise de resultados.....	19
2.5	Cooperativismo de crédito e desenvolvimento econômico e social	20
2.6	Modelo de Excelência da Gestão e ciclo PDCL	21
3.	METODOLOGIA.....	23
3.1	Delineamento da pesquisa.....	23
3.2	Procedimentos de coleta de dados	24
3.2.1	Unidade de análise e delimitação do corpus	26
3.3	Técnica de análise dos dados	27
3.3.1	Categorias de análise.....	27
3.3.2	Análise das práticas de gestão sob a ótica do PDCL	29
3.3.3	Triangulação das evidências	30
3.3.4	Tratamento e interpretação dos indicadores.....	31
3.3.5	Limitações metodológicas da pesquisa	31
3.4	Síntese do procedimento metodológico	32
4.	ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA	34
4.1	Perfil Institucional da Sicoob Credi-Rural.....	34
4.2	Desempenho Econômico-Financeiro (2023–2025)	36
4.3	Atuação Social e Cidadania Financeira	39
4.4	Práticas de Gestão sob a Ótica do PDCL	41
4.4.1	Planejar.....	42
4.4.2	Fazer.....	42
4.4.3	Verificar	43

4.4.4 Aprender.....	44
5. CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS	49

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo constitui uma forma de organização econômica baseada na associação voluntária de pessoas para a satisfação de necessidades e interesses comuns. No Brasil, as sociedades cooperativas apresentam características próprias, entre elas a gestão democrática e a participação econômica dos associados. A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, estabelece, entre as características das sociedades cooperativas, a singularidade do voto e o retorno das sobras líquidas do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, ressalvadas as disposições legais e estatutárias aplicáveis (Brasil, 1971).

No segmento financeiro, essas características assumem particular relevância. As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativa e submetidas à legislação específica do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, bem como às normas aplicáveis ao Sistema Financeiro Nacional e às sociedades cooperativas. Sua finalidade consiste, predominantemente, na prestação de serviços financeiros aos associados por meio da mutualidade, estabelecendo uma relação na qual o cooperado participa simultaneamente como usuário dos serviços e integrante do quadro social da instituição (Brasil, 2009). A legislação atual define expressamente as cooperativas de crédito como instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativa e estabelece a mutualidade como fundamento de sua atuação (Brasil, 2009).

Essa estrutura produz uma dinâmica distinta de propriedade, participação e distribuição dos resultados. Enquanto as sociedades de capital são organizadas a partir da participação acionária, as cooperativas são constituídas pelos próprios associados e orientadas para a prestação de serviços voltados às suas necessidades. Nesse contexto, a participação democrática e a destinação das sobras constituem elementos relevantes para compreender a lógica econômica do modelo cooperativista (Menezes et al., 2007; IBGC, 2015).

A relevância econômica desse modelo também pode ser observada em estudos que ultrapassam a análise de uma única instituição. Em estudo realizado pelo Sistema OCB e pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), foram avaliados os efeitos econômicos e sociais associados à presença de cooperativas de crédito nos municípios brasileiros. A pesquisa utilizou diferentes abordagens quantitativas, entre elas a metodologia de diferenças-em-diferenças para analisar municípios antes e depois da instalação de unidades de cooperativas de crédito, além de uma Matriz Insumo-Produto para estimar os efeitos econômicos relacionados ao crédito concedido por essas instituições (Sistema OCB; FIPE, 2024). O estudo identificou diferenças positivas associadas à presença local de cooperativas de crédito em indicadores como

PIB por habitante, empregos formais, massa salarial, número de estabelecimentos e arrecadação pública, além de resultados relacionados à atividade agropecuária.

Entre os resultados apresentados pelo estudo, a presença local de cooperativas de crédito esteve associada a uma diferença estimada de aproximadamente R\$ 3,9 mil no PIB por habitante e de 25,3 empregos formais por mil habitantes. Também foram identificadas diferenças positivas na massa salarial, no número de estabelecimentos e em indicadores relacionados à produção agropecuária (Sistema OCB; FIPE, 2024). Esses resultados fornecem evidências externas sobre a relação entre a presença local do cooperativismo de crédito e diferentes dimensões do desenvolvimento econômico e social, constituindo referência para a análise de instituições específicas.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objeto de estudo a Sicoob Credi-Rural, cooperativa constituída em Rio Verde, Goiás, cuja trajetória está historicamente relacionada às necessidades financeiras do setor produtivo regional. A instituição ampliou sua atuação ao longo do tempo, inclusive mediante a adoção do modelo de livre admissão, passando a atender associados de diferentes segmentos econômicos. Em 2025, a cooperativa mantinha 36 agências distribuídas por 27 cidades goianas e uma unidade em Nova Xavantina, no estado de Mato Grosso, evidenciando uma concentração de sua presença física em Goiás, embora sua área de ação estatutária seja mais ampla (Sicoob Credi-Rural, 2025b; Sistema OCB/GO, 2025). A distinção entre área de ação estatutária e presença física efetiva é relevante para a delimitação do estudo, uma vez que os dados institucionais consolidados abrangem a atuação da cooperativa como um todo.

Embora a cooperativa tenha atuação para além do Sudoeste Goiano, a região constitui o principal contexto histórico de sua origem e desenvolvimento, considerando a instalação da sede em Rio Verde e a trajetória de expansão da instituição em municípios goianos. Assim, o Sudoeste Goiano é tratado nesta pesquisa como o principal contexto territorial de referência, sem que os resultados consolidados da cooperativa sejam atribuídos exclusivamente a essa região.

A comparação entre cooperativas de crédito e instituições bancárias tradicionais integra a discussão do estudo em caráter conceitual, considerando diferenças relacionadas à natureza societária, à participação dos membros, à governança e à destinação dos resultados. O foco empírico da pesquisa concentra-se na Sicoob Credi-Rural, enquanto o modelo bancário é utilizado como referência para contextualizar as características próprias do cooperativismo de crédito.

Diante desse recorte, estabelece-se como problema de pesquisa: de que maneira as práticas de gestão e governança da Sicoob Credi-Rural, observadas no período de 2023 a 2025, apresentam evidências de contribuição econômica e social nas comunidades atendidas pela cooperativa?

Para responder a esse questionamento, definiu-se como objetivo geral analisar as práticas de gestão e governança da Sicoob Credi-Rural e suas evidências de contribuição econômica e social no período de 2023 a 2025.

Como objetivos específicos, pretende-se: a) caracterizar as principais diferenças conceituais entre o modelo cooperativista de crédito e o modelo bancário tradicional, considerando a literatura e os referenciais normativos pertinentes; b) identificar as principais práticas de gestão, governança e responsabilidade socioambiental adotadas pela Sicoob Credi-Rural no período analisado; c) analisar a evolução dos principais indicadores econômico-financeiros da cooperativa entre 2023 e 2025, especialmente ativos, patrimônio líquido, sobras e juros sobre o capital; e d) analisar as ações e programas de caráter social desenvolvidos pela cooperativa e sua relação com os princípios cooperativistas, especialmente o 7º Princípio — Interesse pela Comunidade.

A relevância da pesquisa está relacionada à necessidade de compreender o cooperativismo de crédito para além da prestação de serviços financeiros, considerando também seus mecanismos de governança, sua relação com os associados e sua inserção nas comunidades atendidas. Estudos de abrangência nacional, como o realizado pelo Sistema OCB e pela FIPE, identificam diferenças positivas em indicadores econômicos e sociais associadas à presença local de cooperativas de crédito, contribuindo para ampliar a compreensão sobre a participação desse segmento no desenvolvimento das localidades onde está presente (Sistema OCB; FIPE, 2024).

No caso específico da Sicoob Credi-Rural, o estudo de uma instituição concreta permite observar como práticas de gestão, resultados econômico-financeiros e ações sociais se manifestam em determinado contexto organizacional e territorial. As evidências documentais identificadas são analisadas em relação aos fundamentos do modelo cooperativista e aos resultados apresentados pela literatura sobre cooperativismo de crédito e desenvolvimento econômico e social.

O 7º Princípio Cooperativista — Interesse pela Comunidade constitui, nesse sentido, uma referência importante para a análise da dimensão social da atuação da cooperativa. O princípio estabelece que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável das comunidades em que estão inseridas, segundo políticas aprovadas por seus membros. Dessa

forma, a análise das ações sociais, educacionais e comunitárias desenvolvidas pela Sicoob Credi-Rural permite identificar sua aderência aos princípios cooperativistas e examinar as evidências documentais de sua atuação junto às comunidades atendidas.

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, desenvolvida por meio da estratégia de estudo de caso e da pesquisa documental. O corpus documental compreende documentos institucionais da Sicoob Credi-Rural referentes ao período analisado, incluindo Estatuto Social, Relatórios de Administração, demonstrações contábeis, Relatório de Sustentabilidade, deliberações da Assembleia Geral e outros documentos pertinentes. Também são utilizadas fontes secundárias provenientes de instituições relacionadas ao cooperativismo e de literatura acadêmica. A análise dos dados será realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, considerando categorias relacionadas à gestão e governança, desempenho econômico-financeiro, dimensão social, responsabilidade socioambiental e princípios cooperativistas.

A interpretação dos dados institucionais é complementada pelo confronto com documentos normativos, publicações de entidades relacionadas ao cooperativismo e literatura acadêmica pertinente. A triangulação adotada concentra-se, portanto, no confronto entre diferentes fontes documentais e referenciais teóricos relacionados ao objeto de estudo.

A unidade de análise desta pesquisa é a Sicoob Credi-Rural, considerando seus dados institucionais consolidados no período de 2023 a 2025. O Sudoeste Goiano constitui o principal contexto territorial de referência em razão da origem, da sede e da trajetória histórica da instituição, considerando-se também sua atuação em outras localidades na interpretação dos resultados.

Dessa forma, a pesquisa articula três dimensões de análise: os fundamentos teóricos e legais do cooperativismo de crédito; as evidências produzidas por estudos externos sobre sua relação com o desenvolvimento econômico e social; e as evidências documentais identificadas no estudo de caso da Sicoob Credi-Rural. Essa articulação possibilita interpretar os resultados da instituição de forma contextualizada e em consonância com o delineamento metodológico adotado.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura, abordando a Teoria da Agência e a governança, a distinção entre sociedades de pessoas e sociedades de capital, a doutrina cooperativista e os indicadores socioeconômicos como instrumentos de análise. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo o delineamento, a coleta dos dados, as categorias analíticas e a

técnica de análise. O quarto capítulo apresenta o estudo de caso da Sicoob Credi-Rural, contemplando seu perfil institucional, a análise dos indicadores econômico-financeiros, as ações sociais e de cidadania financeira e as práticas de gestão e governança identificadas. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, retomando os objetivos propostos, sintetizando os principais achados, apresentando as limitações do estudo e apontando possibilidades para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Teoria da Agência e governança em cooperativas de crédito

A Teoria da Agência analisa as relações estabelecidas entre proprietários e gestores nas organizações, especialmente em situações nas quais uma parte delega a outra autoridade para tomar decisões em seu nome. Jensen e Meckling (2008) definem essa relação a partir da existência de um principal, que delega determinadas atribuições, e de um agente, responsável por executá-las. Como os interesses das partes não são necessariamente coincidentes e o acesso às informações pode ocorrer de maneira desigual, podem surgir conflitos capazes de gerar custos de monitoramento, incentivos e perdas decorrentes de decisões divergentes dos interesses dos proprietários.

Nas cooperativas, essa relação apresenta características particulares. O associado participa simultaneamente da organização como integrante do quadro social e como usuário de seus serviços. Essa condição altera a relação tradicional entre propriedade e utilização dos serviços, mas não elimina a possibilidade de conflitos de agência. À medida que a cooperativa amplia seu número de associados, sua estrutura operacional e a complexidade das atividades desenvolvidas, torna-se necessária maior delegação de responsabilidades a conselhos, dirigentes e gestores profissionais (IBGC, 2015; Silva, 2023).

Nesse contexto, a governança cooperativa exerce papel relevante na definição dos mecanismos de representação, participação, prestação de contas, fiscalização e controle. As diretrizes de governança elaboradas pelo Banco Central do Brasil para cooperativas de crédito destacam a importância de estabelecer estruturas capazes de delimitar as responsabilidades entre propriedade, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização, respeitando as particularidades do modelo cooperativista (Banco Central Do Brasil, 2008).

A gestão democrática, portanto, não significa ausência de conflitos entre os diferentes agentes envolvidos na organização. Mecanismos de governança contribuem para reduzir assimetrias de informação, estabelecer responsabilidades e criar condições para que as decisões administrativas permaneçam alinhadas aos interesses do quadro social. Essa perspectiva oferece suporte para analisar as práticas de governança observadas na Sicoob Credi-Rural e sua relação com os resultados institucionais identificados no período estudado.

2.2 Cooperativas de crédito e sociedades de capital

As cooperativas de crédito integram o Sistema Financeiro Nacional, mas apresentam estrutura societária distinta daquela predominante nas instituições bancárias organizadas sob a forma de sociedades de capital. A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, caracteriza as cooperativas como sociedades de pessoas e estabelece princípios próprios de organização, como a singularidade do voto, o quórum das assembleias baseado no número de associados e a possibilidade de retorno das sobras proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, observadas as disposições legais, estatutárias e as deliberações da Assembleia Geral (Brasil, 1971).

No âmbito específico do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, a Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009, estabelece que as cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativa e destinadas, predominantemente, à prestação de serviços financeiros aos seus associados por meio da mutualidade (Brasil, 2009). Dessa maneira, embora exerçam atividades financeiras semelhantes às oferecidas por outras instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional, a relação societária estabelecida com seus usuários possui características próprias.

Uma das principais diferenças está relacionada ao exercício do poder de decisão. Nas sociedades de capital, a participação nas deliberações está relacionada aos direitos vinculados à participação societária. Nas cooperativas, predomina o princípio da singularidade do voto, segundo o qual cada associado possui um voto, independentemente da quantidade de quotas-partes de capital que detenha, ressalvadas as hipóteses previstas pela legislação. Esse princípio constitui uma das bases da gestão democrática cooperativista (Brasil, 1971; Menezes et al., 2007).

Também existem particularidades quanto à destinação dos resultados. Nas sociedades empresariais, os lucros podem ser distribuídos aos acionistas conforme a legislação societária e as decisões da organização. Nas cooperativas, os resultados positivos apurados nas operações são denominados sobras e, após as destinações legais e estatutárias, podem ser distribuídos aos associados de acordo com as operações realizadas com a cooperativa e conforme deliberação da Assembleia Geral (Brasil, 1971; Menezes et al., 2007).

A estrutura de governança das cooperativas de crédito também contempla a separação entre direção estratégica e administração executiva. Conforme a regulamentação aplicável ao segmento, o Conselho de Administração exerce atribuições relacionadas à orientação estratégica e à supervisão da gestão, enquanto a Diretoria Executiva desempenha funções

administrativas e executivas, observadas as condições estabelecidas pela legislação, regulamentação e estatuto da instituição (Conselho Monetário Nacional, 2022).

A ampliação da escala e da complexidade das cooperativas de crédito torna particularmente importante essa combinação entre participação dos associados, direção estratégica, profissionalização da gestão e mecanismos de fiscalização. Dessa forma, a distinção entre cooperativas de crédito e instituições bancárias considerada neste trabalho concentra-se nos aspectos relacionados à estrutura societária, ao processo decisório, à governança e à destinação dos resultados.

2.3 Doutrina e princípios cooperativistas

O cooperativismo não se restringe à forma jurídica adotada pelas organizações, sendo também sustentado por valores e princípios que orientam as relações entre associados, cooperativa e comunidade. Schneider (2015) relaciona o desenvolvimento histórico do cooperativismo à associação voluntária e à busca de soluções coletivas para necessidades econômicas e sociais, tendo como elementos relevantes a ajuda mútua, a participação e a organização coletiva.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para atender necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma organização de propriedade conjunta e democraticamente controlada. A identidade cooperativa é orientada por sete princípios: adesão livre e voluntária; gestão democrática pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; e interesse pela comunidade (ACI, 1995).

Entre esses princípios, o 7º Princípio — Interesse pela Comunidade possui especial relação com o objeto desta pesquisa. Ele estabelece que as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável das comunidades nas quais estão inseridas, de acordo com políticas aprovadas por seus membros (ACI, 1995). Dessa forma, além da prestação de serviços aos associados, o modelo cooperativista reconhece uma relação institucional com as comunidades de atuação.

Essa orientação pode se manifestar por meio de diferentes iniciativas, como programas educacionais, educação financeira, voluntariado, ações comunitárias, doações e projetos relacionados à sustentabilidade. A análise dessas iniciativas requer a distinção entre a realização

da atividade, seu alcance imediato e os efeitos produzidos entre os públicos ou localidades envolvidos, uma vez que esses elementos representam níveis diferentes de resultado.

Nesse sentido, as ações sociais identificadas em uma cooperativa podem ser utilizadas como evidências de atuação comunitária e de aderência aos princípios cooperativistas, enquanto a avaliação de seus impactos requer informações adicionais sobre continuidade, abrangência e mudanças observadas entre os públicos beneficiados.

A responsabilidade socioambiental também se relaciona a essa perspectiva, na medida em que envolve práticas voltadas às relações da organização com seus associados, comunidades e ambiente. Aspectos ambientais, sociais e de governança são considerados de forma complementar na compreensão das práticas institucionais relacionadas à responsabilidade socioambiental.

2.4 Indicadores socioeconômicos e análise de resultados

Os indicadores constituem instrumentos utilizados para representar e acompanhar aspectos específicos de uma realidade econômica ou social. Segundo Jannuzzi (2014), os indicadores sociais permitem traduzir determinadas dimensões da realidade em medidas capazes de auxiliar processos de diagnóstico, acompanhamento e avaliação. Sua utilização exige, entretanto, clareza quanto ao fenômeno representado e aos limites da informação produzida.

No contexto das organizações, indicadores econômico-financeiros como ativos, patrimônio líquido e resultado permitem observar diferentes dimensões do desempenho institucional. Da mesma forma, informações sobre número de participantes, municípios atendidos ou valores investidos em programas sociais permitem caracterizar a abrangência das iniciativas realizadas. Esses indicadores, entretanto, não representam necessariamente mudanças econômicas ou sociais ocorridas entre os públicos ou territórios envolvidos.

Por essa razão, torna-se importante distinguir práticas institucionais, ações, resultados e impactos. As práticas institucionais correspondem às formas pelas quais a organização estrutura seus processos e decisões. As ações representam as atividades efetivamente executadas. Os resultados imediatos podem ser observados, por exemplo, por meio do número de participantes ou do volume de recursos aplicado em determinada iniciativa. O impacto, por sua vez, envolve mudanças atribuíveis à intervenção analisada e exige critérios metodológicos específicos para sua identificação.

Gertler et al. (2016) destacam que a avaliação de impacto busca estimar o efeito causal de uma intervenção mediante comparação com o resultado que teria ocorrido na ausência daquela intervenção. Essa situação hipotética é denominada contrafactual. Por esse motivo, a atribuição causal de alterações em renda, emprego, PIB, educação ou qualidade de vida a determinada organização exige desenhos de pesquisa capazes de controlar a influência de outros fatores.

Essa diferenciação é relevante para a análise das cooperativas de crédito. Indicadores institucionais como crescimento patrimonial, geração de sobras, ampliação do quadro social ou realização de programas comunitários caracterizam dimensões do desempenho e da atuação da organização, enquanto alterações no PIB, emprego ou renda constituem fenômenos de natureza territorial influenciados por diferentes fatores.

Os indicadores utilizados no presente estudo são, portanto, compreendidos como evidências do desempenho, das práticas e das ações da cooperativa. A discussão sobre desenvolvimento econômico e social é complementada por estudos externos cuja metodologia permite analisar com maior profundidade a relação entre presença cooperativista e indicadores socioeconômicos.

2.5 Cooperativismo de crédito e desenvolvimento econômico e social

A relação entre cooperativismo de crédito e desenvolvimento econômico e social pode ocorrer por diferentes mecanismos. Entre eles estão a oferta de serviços financeiros, a disponibilidade de crédito para pessoas físicas e empresas, a presença territorial das instituições, a participação dos associados nos resultados e a proximidade entre a cooperativa e as atividades econômicas desenvolvidas nas localidades em que atua.

Essa relação foi analisada pelo estudo Impactos do Cooperativismo de Crédito para o Desenvolvimento Econômico e Social no Brasil, realizado pelo Sistema OCB em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE). O estudo utiliza diferentes abordagens quantitativas para analisar a atuação das cooperativas de crédito, incluindo a Matriz Insumo-Produto e modelos econométricos baseados no método de diferenças-em-diferenças (SISTEMA OCB; FIPE, 2024).

Na abordagem de diferenças-em-diferenças, municípios brasileiros foram acompanhados ao longo do tempo, permitindo comparar a evolução de localidades com e sem presença de cooperativas de crédito. A metodologia utiliza o comportamento do grupo de

comparação como referência para estimar o que teria ocorrido nos municípios analisados na ausência da instalação das unidades cooperativas, permitindo maior controle sobre diferenças preexistentes entre as localidades.

O estudo considerou variáveis relacionadas ao PIB municipal, emprego formal, massa salarial, número de estabelecimentos, arrecadação, comércio exterior, atividade agropecuária, ensino superior e programas sociais. Entre os resultados apresentados, foi estimado um diferencial de aproximadamente R\$ 3,9 mil no PIB por habitante associado à presença local de cooperativas de crédito, além de aproximadamente 25,3 empregos formais adicionais por mil habitantes. Também foram identificados diferenciais positivos em massa salarial, número de estabelecimentos, arrecadação e determinados indicadores relacionados à atividade agropecuária (Sistema OCB; FIPE, 2024).

A utilização de uma estratégia econométrica diferencia esse tipo de estudo de uma comparação meramente descritiva entre municípios que possuem ou não cooperativas. Ao acompanhar a evolução dos municípios e utilizar grupos de comparação, torna-se possível produzir evidências mais consistentes sobre os efeitos associados à presença das instituições cooperativas.

Esses resultados referem-se ao cooperativismo de crédito em âmbito agregado. No presente trabalho, sua contribuição está em fornecer evidências externas sobre a relação entre a presença de cooperativas de crédito e diferentes variáveis econômicas e sociais, servindo como referência para a contextualização do estudo de caso.

Nesse contexto, a análise da Sicoob Credi-Rural permite observar, em nível organizacional, elementos como estrutura de governança, desempenho econômico-financeiro, distribuição de resultados, presença territorial e ações desenvolvidas junto às comunidades. A articulação desses elementos com estudos de maior abrangência contribui para contextualizar as evidências encontradas no estudo de caso e relacioná-las à discussão sobre cooperativismo de crédito e desenvolvimento econômico e social.

2.6 Modelo de Excelência da Gestão e ciclo PDCL

A análise das práticas de gestão de uma cooperativa envolve também sua capacidade de planejar, executar, acompanhar e aperfeiçoar os processos organizacionais. No cooperativismo brasileiro, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) desenvolve instrumentos voltados ao aprimoramento da governança e da gestão das cooperativas, entre eles o Programa de Desenvolvimento da Gestão das Cooperativas (PDGC).

O programa utiliza referenciais de excelência em gestão adaptados às características das organizações cooperativas e busca estimular a avaliação sistemática de práticas e resultados. Nesse contexto, o ciclo PDCL — Planejar, Fazer, Verificar e Aprender constitui um instrumento relacionado à melhoria contínua dos processos de gestão (SESCOOP, 2025).

A etapa de Planejar envolve a definição dos objetivos, estratégias, métodos e ações necessários para alcançar os resultados esperados. Fazer corresponde à execução das atividades e processos planejados. Verificar compreende o acompanhamento dos resultados e a utilização de indicadores e mecanismos de controle para avaliar o desempenho obtido. Por fim, Aprender representa a incorporação das informações resultantes das avaliações e experiências anteriores ao processo de melhoria e aos novos ciclos de planejamento.

Aplicado às cooperativas, esse ciclo permite analisar de maneira articulada planejamento estratégico, execução operacional, mecanismos de controle e aprendizagem organizacional. Auditorias, acompanhamento de indicadores, políticas internas, avaliações e processos de revisão podem, nesse sentido, fornecer evidências relacionadas às diferentes etapas do PDCL.

O PDCL pode auxiliar na compreensão da capacidade da organização de estruturar e aperfeiçoar suas práticas ao longo do tempo. Sua utilização como referencial analítico permite observar como diferentes processos institucionais se distribuem entre planejamento, execução, verificação e aprendizagem, sem depender exclusivamente dos resultados econômico-financeiros obtidos em determinado exercício.

No presente estudo, esse referencial é utilizado para organizar e interpretar as práticas de gestão identificadas nos documentos da Sicoob Credi-Rural. A análise considera a existência de evidências relacionadas às quatro dimensões do ciclo e sua articulação com os demais elementos de governança, desempenho econômico-financeiro e atuação social da cooperativa.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e documental, desenvolvida por meio da estratégia de estudo de caso. A escolha dessa abordagem decorre da natureza do problema investigado, que busca compreender como as práticas de gestão e governança de uma cooperativa de crédito se relacionam com evidências de contribuição econômica e social nas comunidades por ela atendidas.

A abordagem qualitativa mostra-se adequada ao estudo de fenômenos organizacionais complexos, especialmente quando o interesse da pesquisa está voltado à compreensão de práticas, processos, estruturas de gestão e significados presentes em determinado contexto institucional. Nesse sentido, a pesquisa não se limita à mensuração isolada de variáveis, mas procura interpretar as evidências encontradas nos documentos à luz do referencial teórico adotado (Flick, 2013).

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório, uma vez que busca ampliar a compreensão sobre a relação entre gestão, governança e contribuição econômica e social no contexto de uma cooperativa de crédito específica. A natureza exploratória permite examinar o fenômeno de forma contextualizada e identificar elementos relevantes para sua compreensão a partir das evidências disponíveis nas fontes analisadas.

Como estratégia de investigação, adotou-se o estudo de caso, tendo como unidade de análise a Sicoob Credi-Rural. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é apropriado para a investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno estudado e seu contexto não estão claramente delimitadas.

A escolha da Sicoob Credi-Rural como unidade de análise está relacionada à sua trajetória institucional, à sua relevância no cooperativismo de crédito regional e à disponibilidade de documentos institucionais que permitem examinar sua estrutura de gestão, governança, desempenho econômico-financeiro e atuação social no período de 2023 a 2025.

A unidade de análise da pesquisa é a Sicoob Credi-Rural, considerada a partir de seus resultados institucionais consolidados. O Sudoeste Goiano constitui o principal contexto territorial de referência em razão da origem da cooperativa, de sua sede em Rio Verde e de sua trajetória histórica de atuação na região. Entretanto, como a instituição possui atuação em outras

localidades e os documentos econômico-financeiros analisados apresentam dados consolidados da cooperativa, os resultados não são atribuídos exclusivamente ao Sudoeste Goiano.

A comparação entre o modelo cooperativista de crédito e o modelo bancário tradicional é desenvolvida em nível conceitual, especialmente quanto à natureza societária, à participação dos membros, à governança e à destinação dos resultados. Essa opção decorre do delineamento da pesquisa, cujo foco empírico está concentrado na Sicoob Credi-Rural, não contemplando a coleta sistemática de indicadores de instituições bancárias específicas.

O delineamento adotado concentra a investigação nas características e práticas da organização estudada, articulando os dados institucionais ao referencial teórico e às evidências externas relacionadas ao cooperativismo de crédito.

3.2 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, tendo como fonte principal documentos institucionais da Sicoob Credi-Rural e, como fontes complementares, publicações de órgãos e entidades relacionadas ao cooperativismo, legislação aplicável e literatura acadêmica.

Segundo Flick (2013), documentos constituem fontes relevantes para a pesquisa qualitativa por permitirem o acesso a registros produzidos no contexto das organizações e por possibilitarem a análise de informações de forma sistemática. No presente estudo, foram priorizados documentos diretamente relacionados à estrutura institucional, ao desempenho econômico-financeiro, à governança e à atuação social da cooperativa.

O corpus documental principal foi composto pelos seguintes documentos:

Quadro 1 – Corpus documental da pesquisa

Documento	Ano	Finalidade na pesquisa
Estatuto Social da Sicoob Credi-Rural	2025	Analisar natureza jurídica, estrutura de governança, direitos e deveres dos associados e regras de funcionamento
Relatório Anual e Demonstrações Contábeis	2023	Analisar indicadores econômico-financeiros e informações institucionais

Relatório Anual e Demonstrações Contábeis	2024	Analisar a evolução dos indicadores e informações relativas ao contexto econômico do período
Relatório da Administração	1º semestre de 2025	Complementar informações sobre gestão e desempenho institucional
Relatório Anual e Demonstrações Contábeis	2025	Analisar os indicadores econômico-financeiros do exercício e a evolução institucional
Relatório de Sustentabilidade	2025	Analisar ações sociais, ambientais, educacionais e informações relacionadas à sustentabilidade
Deliberações da 56ª Assembleia Geral Extraordinária	2025	Identificar decisões institucionais relacionadas à governança e ao aperfeiçoamento da organização
Panorama do Cooperativismo Goiano	2025	Contextualizar a presença e a relevância do cooperativismo no estado de Goiás

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos documentos analisados.

Os documentos institucionais referentes aos exercícios de 2023, 2024 e 2025 constituíram a principal base para a análise da evolução da cooperativa durante o período delimitado. O Estatuto Social foi utilizado especialmente para a compreensão da estrutura jurídica e de governança da organização, enquanto os relatórios anuais e as demonstrações contábeis foram utilizados para a extração dos indicadores econômico-financeiros.

O Relatório de Sustentabilidade de 2025 foi utilizado para identificar ações e programas relacionados à dimensão social, à educação financeira, ao relacionamento com a comunidade, à sustentabilidade e à responsabilidade socioambiental. As deliberações da Assembleia Geral foram consideradas como fonte complementar para a identificação de decisões relacionadas à governança e ao aperfeiçoamento institucional.

Como fontes secundárias, foram utilizados trabalhos acadêmicos, legislação, documentos do Banco Central do Brasil, publicações do Sistema OCB/GO e do Sescoop, além de estudos relacionados ao cooperativismo de crédito e ao desenvolvimento econômico e social.

Entre as fontes externas utilizadas para contextualização dos resultados encontra-se o estudo realizado pelo Sistema OCB em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), que analisa efeitos associados à presença local de cooperativas de crédito

por meio de métodos quantitativos, constituindo uma referência externa para a discussão sobre desenvolvimento econômico e social (Sistema OCB; FIPE, 2024).

A seleção dos documentos considerou sua pertinência em relação ao problema e aos objetivos da pesquisa, sua relação direta com o período de 2023 a 2025 e sua capacidade de fornecer informações sobre as categorias analisadas. A seleção buscou contemplar documentos capazes de representar diferentes dimensões da atuação da cooperativa ao longo do período estudado. Foram considerados documentos relacionados tanto aos resultados econômico-financeiros quanto à governança, às práticas de gestão e às ações sociais, buscando evitar que a análise se concentrasse em apenas uma dimensão do desempenho institucional.

3.2.1 Unidade de análise e delimitação do corpus

A unidade de análise da pesquisa é a Sicoob Credi-Rural, considerada como organização cooperativa de crédito. O período analisado corresponde aos exercícios de 2023, 2024 e 2025, permitindo observar a evolução de indicadores econômico-financeiros, práticas de gestão, governança e ações sociais ao longo do triênio.

Os dados econômico-financeiros foram tratados em seus respectivos valores anuais, conforme apresentados nas demonstrações e relatórios institucionais. Quando apresentados de forma agregada ou arredondada nos relatórios, os valores foram mantidos conforme a fonte original. Nos casos em que foram calculadas variações percentuais ou diferenças entre períodos, o cálculo foi realizado a partir dos valores publicados nos documentos institucionais.

Os indicadores analisados concentram-se principalmente em ativos totais, patrimônio líquido, sobras líquidas e juros sobre o capital, por representarem dimensões relevantes do desempenho econômico-financeiro da instituição. Sua interpretação considera a evolução da cooperativa no período analisado e o contexto econômico apresentado nos documentos consultados.

Na dimensão social, foram considerados indicadores e registros relacionados à educação financeira, educação básica, programas comunitários, doações, patrocínios, voluntariado e outras ações dirigidas às comunidades atendidas.

Quando os relatórios apresentaram números de participantes, alunos, ações ou alcances, os dados foram mantidos de acordo com a unidade informada na respectiva fonte. Os registros de diferentes programas foram analisados separadamente quando os documentos não permitiam

identificar se havia sobreposição entre os públicos atendidos, evitando que participações registradas em mais de uma iniciativa fossem contabilizadas como indivíduos distintos.

3.3 Técnica de análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme a abordagem proposta por Bardin (2016). Essa técnica permite organizar e interpretar informações presentes em diferentes documentos a partir de categorias previamente definidas, possibilitando identificar padrões, características e relações relevantes para o problema investigado.

O procedimento de análise foi organizado em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2016).

Na etapa de pré-análise, foram selecionados, organizados e sistematizados os documentos integrantes do corpus da pesquisa. Nessa etapa, foi realizada a leitura inicial dos materiais com o objetivo de identificar informações relacionadas ao problema, aos objetivos e às dimensões investigadas.

Na etapa de exploração do material, foram identificadas unidades de informação relacionadas às categorias analíticas definidas para a pesquisa. Essas informações foram agrupadas conforme seu conteúdo e sua relação com as dimensões de gestão, governança, desempenho econômico-financeiro, dimensão social, responsabilidade socioambiental e princípios cooperativistas.

Na etapa de tratamento e interpretação dos resultados, as evidências foram confrontadas com o referencial teórico e com as demais fontes documentais utilizadas na pesquisa. Nessa etapa, foram examinadas convergências, complementaridades e particularidades entre as evidências encontradas, relacionando-as ao contexto institucional e ao referencial teórico da pesquisa.

3.3.1 Categorias de análise

Para conferir maior sistematicidade à análise documental, foram estabelecidas categorias analíticas relacionadas diretamente aos objetivos da pesquisa.

Quadro 2 – Matriz de categorias de análise

Categoria analítica	Subcategorias	Principais evidências analisadas	Fontes principais
Modelo cooperativista e governança	Estrutura de propriedade; participação dos associados; órgãos de governança; gestão democrática	Estatuto, Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, regras de participação	Estatuto Social; literatura; legislação
Gestão organizacional	Planejamento; execução; verificação; aprendizagem	Políticas institucionais, processos de gestão, auditorias, melhorias e decisões administrativas	Relatórios; Estatuto; documentos do Sescop
Desempenho econômico-financeiro	Solidez patrimonial; resultado; remuneração do capital	Ativos totais, patrimônio líquido, sobras líquidas e juros sobre o capital	Demonstrações contábeis; Relatórios Anuais
Dimensão social	Educação; cidadania financeira; comunidade; voluntariado	Programas sociais, número de participantes/alcances, doações, patrocínios e ações comunitárias	Relatório de Sustentabilidade; Relatórios Anuais
Responsabilidade socioambiental	Responsabilidade social; responsabilidade ambiental e climática; sustentabilidade	Políticas, programas, iniciativas ambientais e ações de sustentabilidade	Relatório de Sustentabilidade; Relatórios
Princípios cooperativistas	Interesse pela comunidade; educação; participação	Ações compatíveis com os princípios cooperativistas, especialmente o 7º Princípio	Estatuto; Relatórios; ACI; literatura
Contexto econômico e social	Desenvolvimento local; cooperativismo de crédito; indicadores regionais	Estudos sobre PIB, emprego, massa salarial, estabelecimentos e outros indicadores	OCB/FIPE; OCB/GO; literatura

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A matriz de análise estabelece os principais elementos observados nos documentos e orienta a interpretação dos resultados. A análise foi estruturada mediante a organização sistemática das evidências documentais em categorias diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa.

A categoria modelo cooperativista e governança foi utilizada para examinar a estrutura de participação, propriedade e controle da organização. A categoria gestão organizacional permitiu relacionar as evidências institucionais ao modelo de gestão analisado pelo SESCOOP.

Na categoria desempenho econômico-financeiro, foram examinados os indicadores publicados pela própria cooperativa, considerando sua evolução entre 2023 e 2025. A interpretação desses indicadores busca caracterizar o desempenho da instituição, sem tratá-los isoladamente como prova de desenvolvimento regional.

Na categoria dimensão social, foram reunidas as ações e iniciativas dirigidas às comunidades e aos públicos atendidos pela cooperativa. Essas ações foram interpretadas em relação aos princípios cooperativistas e ao papel institucional atribuído à organização.

A categoria responsabilidade socioambiental contempla iniciativas relacionadas às dimensões ambiental, social e de sustentabilidade encontradas nos documentos. Os aspectos ambientais, sociais e de governança foram considerados de forma complementar, a partir das práticas de responsabilidade socioambiental e governança identificadas no corpus documental.

Por fim, a categoria contexto econômico e social permite relacionar os achados do estudo de caso às evidências produzidas por fontes externas, ampliando a contextualização e a interpretação dos resultados observados na instituição.

3.3.2 Análise das práticas de gestão sob a ótica do PDCL

As práticas de gestão identificadas nos documentos foram analisadas à luz do modelo PDCL, utilizado pelo SESCOOP no contexto do desenvolvimento e da avaliação da gestão das cooperativas.

Para fins desta pesquisa, o ciclo foi considerado nas dimensões de Planejar, Fazer, Verificar e Aprender, observando-se as evidências documentais correspondentes a cada dimensão.

No Planejamento, foram consideradas evidências relacionadas à definição de estratégias, políticas, objetivos, gestão de riscos e preparação da organização para mudanças regulatórias e institucionais.

Na dimensão Fazer, foram observadas evidências da implementação das estratégias e políticas, incluindo expansão da estrutura de atendimento, transformação digital, desenvolvimento de pessoas e execução de programas institucionais.

Na Verificação, foram consideradas práticas de acompanhamento e controle, como auditorias, atuação do Conselho Fiscal, análise de demonstrações financeiras e demais mecanismos formais de controle identificados nos documentos.

O PDCL foi utilizado como referencial analítico para organizar e interpretar as práticas de gestão identificadas nos documentos, considerando sua correspondência com as etapas de planejamento, execução das ações, verificação dos resultados e aprendizagem organizacional. As evidências relacionadas ao desenvolvimento da gestão foram interpretadas com base nos referenciais do SESCOOP e nas práticas identificadas ao longo do período analisado.

Dessa forma, expressões como “maturidade da gestão” são utilizadas de maneira interpretativa, fundamentadas na presença de práticas e evidências documentais compatíveis com os referenciais do SESCOOP, e não como resultado de uma escala de maturidade desenvolvida especificamente para esta pesquisa.

3.3.3 Triangulação das evidências

Para ampliar a consistência da análise, foi utilizada triangulação de fontes e de referenciais teóricos, considerando a natureza documental da pesquisa.

A triangulação de fontes ocorreu mediante o confronto entre informações provenientes de diferentes documentos institucionais da Sicoob Credi-Rural, incluindo Estatuto Social, relatórios anuais, demonstrações contábeis, Relatório de Sustentabilidade e documentos relacionados à governança, além de fontes externas como publicações do Sistema OCB/GO, SESCOOP e documentos normativos.

A triangulação de referenciais ocorreu por meio da interpretação dos achados à luz de diferentes perspectivas teóricas, especialmente a Teoria da Agência, os estudos sobre governança cooperativa, os princípios do cooperativismo e os referenciais de gestão do SESCOOP.

Esse procedimento buscou verificar a convergência entre as informações institucionais, os documentos normativos e a literatura acadêmica. Quando diferentes fontes convergiram para uma mesma evidência, essa convergência foi considerada no processo interpretativo. Quando determinada informação esteve disponível apenas em fonte institucional, sua interpretação foi

realizada com cautela, considerando a possibilidade de viés decorrente da origem da informação.

A triangulação teve como finalidade ampliar a consistência da interpretação das evidências documentais por meio do confronto entre diferentes fontes e referenciais teóricos.

3.3.4 Tratamento e interpretação dos indicadores

Os indicadores econômico-financeiros foram organizados de maneira comparativa para os exercícios de 2023, 2024 e 2025. A análise considerou tanto a evolução dos valores quanto o contexto apresentado nos respectivos relatórios institucionais.

Os ativos totais foram utilizados como indicador de dimensão e estabilidade patrimonial da instituição. O patrimônio líquido foi considerado como indicador relacionado à estrutura patrimonial. As sobras líquidas foram analisadas como resultado econômico da cooperativa, observando-se as oscilações ocorridas ao longo do período. Os juros sobre o capital foram considerados como componente da remuneração do capital dos associados.

As variações observadas nos indicadores foram interpretadas considerando as informações apresentadas nos relatórios institucionais acerca do contexto econômico e operacional de cada exercício. No caso das sobras líquidas, a variação registrada em 2024 foi analisada conjuntamente com as informações disponíveis sobre as condições do agronegócio, a exposição aos riscos e as provisões constituídas no período.

Na dimensão social, foram considerados os dados quantitativos apresentados pelos documentos institucionais sobre programas, participantes, ações, investimentos e iniciativas comunitárias. Esses dados foram analisados como evidências da atuação social da organização, e não como medidas diretas de impacto socioeconômico individual ou regional.

Da mesma forma, os valores destinados a doações, patrocínios e programas sociais foram utilizados para caracterizar a intensidade e a natureza da atuação institucional, não sendo interpretados isoladamente como prova de melhoria das condições socioeconômicas da população beneficiada.

3.3.5 Limitações metodológicas da pesquisa

A opção pelo estudo de caso documental apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

A primeira refere-se à dependência de registros documentais, que restringe a análise às informações disponíveis nas fontes selecionadas. Dessa forma, não foram coletadas diretamente percepções de cooperados, colaboradores ou demais integrantes das comunidades atendidas.

A segunda limitação está relacionada ao viés institucional. Parte significativa dos dados sobre desempenho, programas sociais, governança e sustentabilidade é produzida pela própria Sicoob Credi-Rural. Embora esses documentos constituam fontes oficiais e relevantes para a análise organizacional, eles refletem a perspectiva institucional da própria cooperativa. Para reduzir essa limitação, foram utilizados documentos normativos, literatura acadêmica e fontes externas de instituições ligadas ao cooperativismo e ao desenvolvimento econômico e social.

A terceira limitação refere-se à impossibilidade de estabelecer, a partir do desenho adotado, relações causais entre a atuação da Sicoob Credi-Rural e alterações em indicadores de desenvolvimento regional. Os resultados apresentados pela cooperativa podem ser interpretados como evidências de sua atuação e de sua contribuição potencial, mas não permitem, isoladamente, determinar em que medida mudanças em PIB, emprego, renda ou outros indicadores regionais decorreram diretamente de suas atividades.

Por esse motivo, as conclusões da pesquisa são formuladas em termos de evidências, características, relações e possíveis contribuições, evitando atribuir à cooperativa efeitos que não possam ser demonstrados pelo corpus documental analisado.

3.4 Síntese do procedimento metodológico

De forma sintetizada, o percurso metodológico adotado pode ser representado pela seguinte sequência:

Problema de pesquisa

↓

Definição da Sicoob Credi-Rural como unidade de análise

↓

Delimitação do período: 2023–2025

↓

Seleção do corpus documental

↓

Leitura e organização dos documentos

↓

Definição das categorias de análise



Codificação e agrupamento das evidências



Análise dos indicadores econômico-financeiros e sociais



Interpretação das práticas de gestão à luz do PDCL



Triangulação entre fontes e referenciais teóricos



Interpretação dos resultados dentro dos limites do estudo de caso

Esse procedimento permitiu relacionar as práticas de gestão e governança observadas na Sicoob Credi-Rural aos indicadores econômico-financeiros e às ações sociais identificadas no período analisado, mantendo a distinção entre desempenho institucional, prática de gestão, ação social e evidência de contribuição econômica ou social.

4. ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA

4.1 Perfil Institucional da Sicoob Credi-Rural

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Sudoeste Goiano, identificada pela marca institucional Sicoob Credi-Rural, iniciou suas atividades em 18 de março de 1988, no município de Rio Verde, Goiás. Sua constituição esteve inicialmente relacionada à necessidade de ampliar o acesso a soluções financeiras voltadas aos produtores rurais da região. Posteriormente, a adoção do modelo de livre admissão possibilitou a ampliação do quadro social e o atendimento a associados vinculados a diferentes segmentos da atividade econômica, incluindo comércio, indústria e serviços (Sicoob Credi-Rural, 2025b; 2025c).

Quanto à sua natureza jurídica, o Estatuto Social caracteriza a Sicoob Credi-Rural como instituição financeira constituída sob a forma de sociedade cooperativa de crédito, de responsabilidade limitada e sem fins lucrativos. Sua atuação também se encontra submetida à legislação específica do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e às normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil (Brasil, 2009; Sicoob Credi-Rural, 2025a).

A instituição apresenta estrutura de governança composta por instâncias de deliberação, administração, gestão executiva e fiscalização. A Assembleia Geral constitui o principal espaço de deliberação dos associados, enquanto o Conselho de Administração desempenha funções relacionadas à orientação estratégica e supervisão da cooperativa. A Diretoria Executiva é responsável pela condução administrativa e operacional, e o Conselho Fiscal exerce atribuições de fiscalização, em conformidade com as disposições estatutárias e regulamentares aplicáveis (Sicoob Credi-Rural, 2025a).

Ao longo de sua trajetória, a cooperativa ampliou significativamente sua estrutura e seu alcance institucional. Em 2025, o patrimônio líquido superou R\$ 1,5 bilhão e os ativos totais permaneceram acima de R\$ 5,4 bilhões, situando a instituição entre as cooperativas de maior porte do sistema ao qual está vinculada (Sicoob Credi-Rural, 2025b).

A presença territorial da cooperativa também se expandiu ao longo do período. Informações institucionais e do Sistema OCB/GO indicavam, em 2025, 36 agências distribuídas por 27 municípios goianos e uma unidade em Nova Xavantina, Mato Grosso, além dos canais digitais de atendimento. A área de ação prevista no Estatuto Social é mais ampla do que a

presença física efetivamente instalada, incluindo localidades nas quais a instituição possui autorização estatutária para expansão (Sistema OCB/GO, 2025; Sicoob Credi-Rural, 2025a).

Essa distinção possui importância para a interpretação dos resultados deste estudo. Embora a origem da cooperativa, sua sede e grande parte de sua presença física estejam relacionadas ao estado de Goiás e, particularmente, ao contexto histórico do Sudoeste Goiano, os dados econômico-financeiros disponíveis são consolidados para a instituição como um todo. Dessa forma, a análise considera a Sicoob Credi-Rural como unidade organizacional, sem atribuir exclusivamente ao Sudoeste Goiano os resultados agregados da cooperativa.

A evolução do número de associados constitui outro elemento relevante para caracterizar sua expansão institucional. Os relatórios analisados apresentam a seguinte trajetória:

Quadro 3 – Evolução do número de associados

Exercício	Número de associados
2022	23.304
2023	25.951
2024	27.165
2025	28.523

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base em Sicoob Credi-Rural (2023, 2024, 2025b).

Entre 2022 e 2025, o quadro social passou de 23.304 para 28.523 associados, representando crescimento acumulado de aproximadamente 22,4%. O comportamento observado demonstra ampliação da base de usuários e proprietários da cooperativa durante o período. Entretanto, o aumento do número de associados, isoladamente, não permite inferir as razões individuais que motivaram novas adesões, como confiança, condições comerciais, disponibilidade territorial ou outros fatores.

A ampliação da estrutura também pode ser observada no número de empregados. Ao final de 2025, a instituição registrava 604 colaboradores (Sicoob Credi-Rural, 2025c). No âmbito da gestão de pessoas, os documentos analisados registram a manutenção da certificação Great Place to Work (GPTW) pelo quarto ano consecutivo e a obtenção do reconhecimento Great People Mental Health, relacionado às práticas organizacionais voltadas à saúde mental dos empregados (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

Em relação à gestão, os relatórios de 2025 registram ainda a obtenção do Selo de Excelência em Gestão no âmbito do Sistema SESCOOP. Esse reconhecimento constitui uma

evidência externa relacionada às práticas de gestão da instituição e será considerado, juntamente com os demais registros documentais, na análise desenvolvida na seção 4.4 (Sicoob Credi-Rural, 2025b; 2025c).

Os elementos apresentados permitem caracterizar a Sicoob Credi-Rural como uma cooperativa de crédito de porte relevante, com ampliação do quadro social, presença territorial predominantemente goiana e estrutura institucional compatível com a complexidade de suas operações. Essa caracterização fornece o contexto necessário para a análise dos indicadores econômico-financeiros, das ações sociais e das práticas de gestão no período de 2023 a 2025.

4.2 Desempenho Econômico-Financeiro (2023–2025)

A análise econômico-financeira da Sicoob Credi-Rural foi realizada a partir de quatro indicadores selecionados: ativos totais, sobras líquidas, patrimônio líquido e juros sobre o capital. Esses elementos permitem observar diferentes dimensões do desempenho institucional durante o triênio, sem que sejam tratados isoladamente como indicadores de desenvolvimento econômico regional.

O Quadro 4 apresenta os dados consolidados utilizados na análise.

Quadro 4 – Indicadores econômico-financeiros da Sicoob Credi-Rural (2023–2025)

Indicador financeiro	2023	2024	2025
Ativos totais	R\$ 5,48 bilhões	R\$ 5,65 bilhões	R\$ 5,40 bilhões
Sobras líquidas	R\$ 278,3 milhões	R\$ 41,1 milhões	R\$ 97,2 milhões
Patrimônio líquido	R\$ 1,39 bilhão	R\$ 1,41 bilhão	R\$ 1,51 bilhão
Juros sobre o capital	R\$ 69,2 milhões	R\$ 6,2 milhões	R\$ 41,0 milhões

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base em Sicoob Credi-Rural (2023, 2024, 2025b).

Os ativos totais permaneceram relativamente estáveis no período analisado. Em 2023, somavam aproximadamente R\$ 5,48 bilhões, alcançando R\$ 5,65 bilhões em 2024 e encerrando 2025 em aproximadamente R\$ 5,40 bilhões. A variação entre o primeiro e o último exercício foi, portanto, relativamente pequena, enquanto 2024 apresentou o maior volume de ativos do triênio (Sicoob Credi-Rural, 2023; 2024; 2025b).

Esse comportamento indica a manutenção da escala patrimonial da cooperativa durante os três exercícios, ainda que tenham ocorrido oscilações na composição e no volume dos ativos.

Os dados disponíveis permitem caracterizar a dimensão econômica da instituição, enquanto explicações mais específicas sobre as variações devem ser relacionadas às informações operacionais e contábeis apresentadas em cada exercício.

O patrimônio líquido, por sua vez, apresentou crescimento ao longo de todo o período. Passou de aproximadamente R\$ 1,39 bilhão, em 2023, para R\$ 1,41 bilhão, em 2024, e atingiu R\$ 1,51 bilhão em 2025. Entre 2023 e 2025, o aumento foi de aproximadamente 8,6% (Sicoob Credi-Rural, 2023; 2024; 2025b).

A evolução do patrimônio líquido, simultaneamente à manutenção de ativos superiores a R\$ 5 bilhões, constitui uma evidência de fortalecimento patrimonial da cooperativa no período analisado. Esses indicadores devem, entretanto, ser compreendidos como dimensões do desempenho da própria instituição.

As sobras líquidas apresentaram comportamento diferente, marcado por variações expressivas. Em 2023, a cooperativa registrou R\$ 278,3 milhões em sobras. No exercício seguinte, o resultado foi de R\$ 41,1 milhões, representando redução aproximada de 85,2%. Em 2025, as sobras aumentaram para R\$ 97,2 milhões, correspondendo a uma recuperação em relação ao exercício anterior, embora permanecessem abaixo do resultado registrado em 2023 (Sicoob Credi-Rural, 2023; 2024; 2025b).

Essa trajetória pode ser representada da seguinte forma:

R\$ 278,3 milhões → R\$ 41,1 milhões → R\$ 97,2 milhões

A oscilação demonstra que o resultado econômico da cooperativa não apresentou uma trajetória linear de crescimento durante o triênio. A análise dos relatórios institucionais relaciona o desempenho de 2024 a um ambiente mais desafiador para parte dos cooperados, particularmente aqueles vinculados ao agronegócio, e à adoção de medidas prudenciais relacionadas ao risco e às provisões do período (Sicoob Credi-Rural, 2024; 2025b).

Em 2025, observa-se recuperação parcial do resultado, com crescimento das sobras em relação a 2024. Os documentos institucionais relacionam esse movimento ao comportamento das receitas, à gestão dos custos e à adaptação da operação às condições observadas no período (Sicoob Credi-Rural, 2025b).

A análise conjunta dos três exercícios é importante para evitar que um único ano seja utilizado para caracterizar todo o desempenho da instituição. Enquanto os ativos e o patrimônio líquido apresentaram relativa estabilidade e crescimento patrimonial, respectivamente, as sobras demonstraram maior volatilidade. Dessa forma, os dados indicam manutenção da dimensão patrimonial da cooperativa acompanhada de variações relevantes em sua capacidade de geração de resultado anual.

Outro elemento característico do modelo cooperativista está relacionado à destinação das sobras. Conforme previsto na legislação cooperativista e no Estatuto Social da instituição, depois das destinações obrigatórias e das deliberações pertinentes, as sobras podem retornar aos associados proporcionalmente às operações realizadas com a cooperativa (Brasil, 1971; Sicoob Credi-Rural, 2025a).

Essa característica diferencia conceitualmente as cooperativas das sociedades de capital no que se refere à participação econômica dos proprietários nos resultados. No caso das cooperativas, a distribuição está relacionada à utilização dos serviços pelo associado e às deliberações próprias da organização, conforme discutido no referencial teórico.

Além das sobras, os documentos registram pagamentos de juros sobre o capital de R\$ 69,2 milhões em 2023, R\$ 6,2 milhões em 2024 e R\$ 41,0 milhões em 2025. Considerados conjuntamente, esses valores totalizam aproximadamente R\$ 116,4 milhões no triênio (Sicoob Credi-Rural, 2023; 2024; 2025b).

Esses pagamentos representam recursos destinados aos associados em função do capital mantido na cooperativa. Sua circulação posterior na economia depende das decisões individuais dos beneficiários e não é identificada pelos documentos analisados. Ainda assim, a transferência desses valores ao quadro social constitui uma das formas pelas quais resultados e recursos gerados pela instituição retornam diretamente aos associados.

Essa característica pode ser relacionada aos mecanismos discutidos por estudos mais abrangentes sobre cooperativismo de crédito. Conforme apresentado na revisão de literatura, o estudo do Sistema OCB e da FIPE (2024) identifica efeitos positivos associados à presença local de cooperativas de crédito sobre diferentes indicadores municipais. Os resultados do referido estudo não são utilizados como estimativa do efeito específico da Sicoob Credi-Rural, mas fornecem contexto externo para compreender os mecanismos econômicos associados ao cooperativismo de crédito.

No caso estudado, os resultados econômico-financeiros demonstram a manutenção de uma instituição de grande porte durante o triênio, crescimento do patrimônio líquido, variação relevante das sobras e retorno de recursos aos associados por meio de juros sobre o capital e das destinações próprias do modelo cooperativista. Esses elementos constituem evidências da dimensão econômica da atuação da cooperativa e fornecem base para a análise conjunta com as dimensões social e de gestão.

4.3 Atuação Social e Cidadania Financeira

A dimensão social da atuação da Sicoob Credi-Rural foi analisada a partir dos programas, investimentos e iniciativas registrados nos documentos institucionais. Conforme discutido no referencial teórico, essas informações permitem caracterizar a atuação da organização junto às comunidades, sua abrangência e sua relação com os princípios cooperativistas, especialmente o 7º Princípio — Interesse pela Comunidade.

Os documentos analisados registram a realização de ações educacionais, programas de educação financeira, iniciativas de voluntariado, doações e patrocínios (SICOOB CREDI-RURAL, 2025c). Tais atividades apresentam aderência ao princípio de interesse pela comunidade na medida em que possuem objetivos direcionados à educação, cidadania, apoio a organizações sociais e relacionamento com as localidades atendidas.

Em 2025, a cooperativa registrou R\$ 141.161,80 em doações para instituições filantrópicas e R\$ 83.510,65 em patrocínios relacionados a iniciativas sociais, educacionais e comunitárias, totalizando R\$ 224.672,45 nessas duas modalidades (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

Também foi registrada a iniciativa Boutique Social, por meio da qual foram arrecadados R\$ 49.592,00 no exercício de 2025 para destinação a ações de caráter social (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

Esses valores constituem indicadores da mobilização de recursos destinada às iniciativas sociais da cooperativa. Sua interpretação, contudo, deve considerar a natureza das ações realizadas, os públicos atendidos e a continuidade dos programas, uma vez que o valor investido, isoladamente, não representa a totalidade da dimensão social da atuação institucional.

Entre as iniciativas educacionais identificadas, destaca-se o Programa Financinhas, direcionado à educação financeira de crianças. Em 2025, o programa registrou atendimento a 1.939 alunos em 14 municípios, utilizando atividades direcionadas à formação de hábitos e conhecimentos financeiros desde a infância (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

A educação financeira possui relação direta com a atuação das cooperativas de crédito, na medida em que amplia a compreensão sobre planejamento financeiro, consumo, poupança e utilização dos serviços financeiros. Nesse sentido, o Financinhas pode ser interpretado como uma iniciativa relacionada simultaneamente à educação e à cidadania financeira.

Outra ação identificada foi o Educa+ com a Cooperação, desenvolvido por meio do relacionamento da cooperativa com instituições de ensino. Em 2025, o programa registrou 17 ações e alcance informado de 9.995 pessoas, envolvendo projetos relacionados à educação e à cidadania (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

O Concurso Cultural, por sua vez, registrou participação de mais de 6.000 alunos de 64 escolas, além do envolvimento de 35 voluntários da cooperativa. A iniciativa esteve direcionada à disseminação de conhecimentos relacionados ao cooperativismo e ao ambiente escolar (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

Os resultados registrados pelos três programas podem ser sintetizados no quadro a seguir.

Quadro 5 – Principais programas sociais e educacionais registrados em 2025

Programa	Indicador registrado
Financinhas	1.939 alunos em 14 municípios
Educa+ com a Cooperação	17 ações e 9.995 registros de alcance
Concurso Cultural	Mais de 6.000 alunos em 64 escolas e 35 voluntários

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base em Sicoob Credi-Rural (2025c).

Os números apresentados devem ser interpretados conforme a unidade informada em cada programa. Não há, nos documentos analisados, informação suficiente para identificar eventual sobreposição entre todos os públicos alcançados pelas diferentes iniciativas. Por esse motivo, os registros são apresentados separadamente e não somados como número total de indivíduos únicos beneficiados.

Além das iniciativas educacionais, os documentos registram a participação de empregados em atividades voluntárias por meio do programa Voluntário Transformador. Em 2025, ações vinculadas ao programa ocorreram em 89% dos pontos de atendimento, demonstrando ampla participação da estrutura territorial da instituição nas iniciativas registradas (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

A cooperativa também mantém a iniciativa EcoCoop Mirim, direcionada à participação e formação de crianças e jovens por meio de atividades como oratória, liderança e oficinas relacionadas à tecnologia. O programa apresenta relação com os princípios cooperativistas de educação, formação e informação, além de contribuir para a aproximação de públicos mais jovens com a cultura cooperativista (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

A presença simultânea de programas educacionais, ações comunitárias, voluntariado, doações e patrocínios demonstra que a dimensão social está incorporada a diferentes frentes de atuação da cooperativa. A continuidade dessas iniciativas ao longo do período também indica que elas integram a atuação institucional e não se restringem a uma única modalidade de intervenção.

Entretanto, os resultados documentais permitem mensurar principalmente ações, recursos empregados e alcance registrado. A avaliação de mudanças produzidas na renda, qualidade de vida, conhecimento financeiro ou demais condições socioeconômicas dos participantes exigiria indicadores de resultado específicos e acompanhamento dos públicos atendidos.

Dentro dos limites estabelecidos pela pesquisa, essas iniciativas constituem evidências de atuação social e de aderência aos princípios cooperativistas. Sua relação com o 7º Princípio — Interesse pela Comunidade pode ser observada na orientação das atividades para educação, participação social, apoio comunitário e relacionamento com as localidades onde a cooperativa mantém presença.

4.4 Práticas de Gestão sob a Ótica do PDCL

A análise das práticas de gestão da Sicoob Credi-Rural foi realizada com base no ciclo PDCL — Planejar, Fazer, Verificar e Aprender, adotado como referencial para organizar as evidências documentais relacionadas aos processos de gestão. Conforme estabelecido na metodologia, o modelo é utilizado como estrutura analítica, permitindo relacionar diferentes práticas identificadas nos documentos às quatro dimensões do ciclo.

Os relatórios analisados também registram a participação da cooperativa nos instrumentos de desenvolvimento de gestão do Sescop e a obtenção, em 2025, do Selo de Excelência em Gestão (Sicoob Credi-Rural, 2025b; 2025c). Esse reconhecimento constitui uma evidência externa complementar às práticas documentais examinadas, sem substituir a análise individual das evidências presentes em cada dimensão do PDCL.

4.4.1 Planejar

Na dimensão Planejar, foram consideradas práticas relacionadas ao estabelecimento de estratégias, políticas, gestão de riscos e adaptação da instituição às mudanças do ambiente operacional e regulatório.

Os documentos referentes a 2023 registram ações relacionadas à consolidação da incorporação da Sicoob Goiânia, realizada anteriormente, e à continuidade de iniciativas relacionadas ao desenvolvimento sustentável (Sicoob Credi-Rural, 2023; 2025c).

Nos exercícios de 2024 e 2025, também são observadas referências à implementação e aplicação da Política Institucional de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) e à adaptação aos novos referenciais regulatórios relacionados ao risco de crédito, incluindo as exigências decorrentes da Resolução CMN nº 4.966/2021 (Sicoob Credi-Rural, 2024; 2025b).

Essas práticas demonstram que o planejamento institucional compreende tanto aspectos relacionados ao crescimento e à operação da cooperativa quanto à gestão de riscos e ao atendimento das exigências regulatórias. Essa combinação possui particular importância para uma instituição financeira, uma vez que a expansão operacional precisa ser acompanhada por mecanismos de controle e gestão compatíveis com o risco das atividades desenvolvidas.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência, políticas formalizadas e mecanismos de planejamento também contribuem para estabelecer diretrizes que orientam a atuação dos gestores e permitem o acompanhamento das decisões pelas estruturas de governança.

4.4.2 Fazer

A dimensão Fazer compreende as evidências relacionadas à execução das estratégias e políticas definidas pela organização.

No período analisado, a ampliação e manutenção da rede de atendimento constituem exemplos de execução das estratégias de presença territorial da cooperativa. A instituição encerrou o período com estrutura física distribuída principalmente em Goiás e presença em Mato Grosso, acompanhada por canais digitais de atendimento (Sicoob Credi-Rural, 2025b; 2025c).

A transformação digital também aparece nos documentos por meio da utilização de uma Agência Digital com atendimento humano, integrando canais tecnológicos à estrutura tradicional de relacionamento com os associados.

Na gestão de pessoas, os documentos registram práticas relacionadas ao ambiente organizacional e à saúde dos empregados. A manutenção da certificação Great Place to Work durante quatro anos consecutivos e o reconhecimento Great People Mental Health, obtido em 2025, constituem evidências externas relacionadas a essas práticas (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

A execução das ações sociais analisadas na seção anterior também integra essa dimensão. Programas como Financinhas, Educa+ com a Cooperação, Concurso Cultural, Voluntário Transformador e EcoCoop Mirim demonstram a implementação de iniciativas previstas no âmbito das relações da cooperativa com associados e comunidades.

Assim, a dimensão Fazer apresenta evidências tanto em processos diretamente relacionados ao funcionamento do negócio quanto em iniciativas voltadas às pessoas e às comunidades atendidas.

4.4.3 Verificar

A dimensão Verificar está relacionada aos mecanismos de acompanhamento, fiscalização e avaliação dos resultados e processos da organização.

Durante o período analisado, as demonstrações financeiras da cooperativa foram submetidas a auditoria independente. Em 2023, os trabalhos foram realizados pela Ernst & Young, enquanto nos exercícios de 2024 e 2025 os documentos registram atuação da Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC), com emissão dos respectivos pareceres (Sicoob Credi-Rural, 2023; 2024; 2025b).

Além da auditoria, o Conselho Fiscal constitui uma instância própria da estrutura cooperativa de fiscalização. Conforme as competências estabelecidas no Estatuto Social, cabe a esse órgão acompanhar aspectos econômico-financeiros e fiscalizar os atos da administração dentro de suas atribuições (Sicoob Credi-Rural, 2025a).

A existência de auditoria independente, fiscalização interna e acompanhamento de indicadores constitui evidência da presença de mecanismos formais de verificação. Esses mecanismos também possuem relação com a governança analisada pela Teoria da Agência,

pois contribuem para reduzir assimetrias de informação entre gestores e associados e para ampliar a prestação de contas.

Os resultados econômico-financeiros apresentados na seção 4.2 também integram o processo de verificação, uma vez que permitem acompanhar a evolução de ativos, patrimônio, sobras e outros elementos relevantes do desempenho institucional.

4.4.4 Aprender

A dimensão Aprender relaciona-se à utilização das informações produzidas pelos processos de avaliação e controle para promover aperfeiçoamentos na gestão.

Entre as evidências identificadas no período estão revisões e atualizações de políticas internas relacionadas à governança. Os documentos de 2025 registram, por exemplo, alterações na Política de Sucessão e na Política de Remuneração, submetidas às instâncias deliberativas da cooperativa (Sicoob Credi-Rural, 2025a; 2025c).

Essas alterações demonstram que normas internas e práticas de gestão são passíveis de revisão em função das necessidades organizacionais e dos processos de governança. Sob a lógica do PDCL, essa incorporação de avaliações e experiências anteriores aos novos processos de decisão caracteriza a dimensão de aprendizagem.

Os registros também apontam iniciativas relacionadas à sustentabilidade operacional, entre elas investimentos em energia solar e outras práticas ambientais. Essas ações podem ser compreendidas dentro do processo de adaptação da organização às demandas relacionadas à eficiência, sustentabilidade e responsabilidade socioambiental (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

A obtenção do Selo de Excelência em Gestão em 2025 pode ser analisada em conjunto com essas evidências, uma vez que representa o resultado da participação da cooperativa em processos de avaliação de práticas de gestão promovidos pelo SESCOOP.

A análise das quatro dimensões permite identificar práticas relacionadas ao planejamento, execução, acompanhamento e aperfeiçoamento da gestão durante o período estudado. A presença dessas evidências demonstra a utilização de mecanismos compatíveis com a lógica do ciclo PDCL e permite compreender como diferentes áreas da organização se articulam na condução das atividades institucionais.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão e governança da Sicoob Credi-Rural e suas evidências de contribuição econômica e social no período de 2023 a 2025. A pesquisa foi desenvolvida a partir de abordagem qualitativa, exploratória e documental, utilizando como base relatórios institucionais, demonstrações econômico-financeiras, documentos de governança, registros de ações sociais, normas aplicáveis ao cooperativismo de crédito e fontes externas relacionadas ao desenvolvimento econômico e social.

Os resultados permitiram identificar que a Sicoob Credi-Rural apresenta características estruturais próprias do modelo cooperativista, como participação dos associados, gestão democrática, mecanismos específicos de governança e possibilidade de retorno dos resultados ao quadro social. Essas características diferenciam conceitualmente a cooperativa das instituições organizadas predominantemente sob a forma de sociedades de capital, especialmente quanto à estrutura societária, ao processo decisório e à destinação dos resultados (Brasil, 1971; Brasil, 2009; Sicoob Credi-Rural, 2025a).

No âmbito econômico-financeiro, os dados analisados demonstraram manutenção de ativos superiores a R\$ 5,4 bilhões durante o triênio e crescimento do patrimônio líquido, que passou de aproximadamente R\$ 1,39 bilhão em 2023 para R\$ 1,51 bilhão em 2025. As sobras líquidas, por sua vez, apresentaram comportamento mais variável, passando de R\$ 278,3 milhões em 2023 para R\$ 41,1 milhões em 2024 e R\$ 97,2 milhões em 2025. Esse comportamento demonstra que a geração de resultados não ocorreu de forma linear ao longo do período, sendo influenciada pelas condições econômicas e operacionais de cada exercício (Sicoob Credi-Rural, 2023; 2024; 2025b).

Também foram identificados pagamentos de aproximadamente R\$ 116,4 milhões em juros sobre o capital ao longo do período analisado (Sicoob Credi-Rural, 2023; 2024; 2025b). Somados às regras de destinação das sobras previstas na legislação cooperativista e no Estatuto Social, esses elementos demonstram uma das particularidades econômicas do modelo cooperativista, pela possibilidade de retorno de recursos aos associados de acordo com os critérios aplicáveis à remuneração do capital e à distribuição das sobras (Brasil, 1971; Sicoob Credi-Rural, 2025a).

Esses resultados constituem evidências da dimensão econômica da atuação da cooperativa. Entretanto, sua interpretação deve considerar os limites do delineamento adotado, uma vez que os dados institucionais analisados não permitem mensurar isoladamente o efeito da Sicoob Credi-Rural sobre variáveis territoriais como PIB, emprego ou renda.

Nesse aspecto, os estudos externos utilizados na pesquisa contribuem para contextualizar os achados. A pesquisa desenvolvida pelo Sistema OCB em parceria com a FIPE identificou efeitos positivos associados à presença local de cooperativas de crédito em diferentes indicadores econômicos e sociais (Sistema OCB; FIPE, 2024). Esses resultados não correspondem a uma estimativa específica da atuação da Sicoob Credi-Rural, mas oferecem evidências mais amplas sobre a relação entre cooperativismo de crédito e desenvolvimento econômico e social.

Na dimensão social, foram identificadas diferentes iniciativas relacionadas à educação, cidadania financeira, voluntariado e apoio às comunidades. Entre elas destacam-se os programas Financinhas, Educa+ com a Cooperação, Concurso Cultural, Voluntário Transformador e EcoCoop Mirim, além das doações e patrocínios realizados pela instituição.

Em 2025, o Programa Financinhas registrou 1.939 alunos atendidos em 14 municípios, enquanto o Educa+ com a Cooperação contabilizou 17 ações e 9.995 registros de alcance. O Concurso Cultural envolveu mais de 6.000 alunos de 64 escolas, além da participação de 35 voluntários (Sicoob Credi-Rural, 2025c). Como os documentos analisados não permitem identificar eventual sobreposição entre todos os públicos desses programas, os dados foram considerados separadamente, sem sua soma como número total de indivíduos únicos.

No mesmo exercício, foram registrados R\$ 141.161,80 em doações e R\$ 83.510,65 em patrocínios relacionados a iniciativas sociais, educacionais e comunitárias, totalizando R\$ 224.672,45 nessas duas modalidades. Também foram identificadas outras iniciativas de mobilização social, como a Boutique Social (Sicoob Credi-Rural, 2025c).

O conjunto dessas ações demonstra a presença de uma dimensão comunitária na atuação da cooperativa e apresenta aderência aos princípios cooperativistas, especialmente ao 7º Princípio — Interesse pela Comunidade (ACI, 1995). Os dados disponíveis permitem caracterizar a existência, a continuidade e a abrangência dessas iniciativas, embora a mensuração de seus efeitos sobre condições como renda, qualidade de vida, aprendizagem ou comportamento financeiro demande instrumentos específicos de avaliação.

No que se refere à gestão e à governança, a utilização do ciclo PDCL — Planejar, Fazer, Verificar e Aprender — permitiu organizar as práticas identificadas nos documentos e relacioná-las às diferentes etapas do processo de melhoria contínua (Sescoop, 2025). Foram observadas evidências relacionadas ao planejamento institucional, à implementação de políticas e ações, ao funcionamento de mecanismos de controle e fiscalização e à revisão de práticas de gestão.

Entre essas evidências estão políticas relacionadas à responsabilidade social, ambiental e climática, processos de adaptação regulatória, auditorias independentes, atuação do Conselho Fiscal, revisão de políticas internas e participação em processos de avaliação de gestão promovidos pelo SESCOOP. A conquista do Selo de Excelência em Gestão em 2025 constitui uma evidência complementar desse conjunto de práticas (Sicoob Credi-Rural, 2024; 2025a; 2025b; 2025c).

A análise conjunta dessas dimensões permite responder ao problema de pesquisa ao indicar que as práticas de gestão e governança da Sicoob Credi-Rural se articulam com resultados econômico-financeiros, mecanismos de retorno de recursos aos associados e ações voltadas às comunidades atendidas. Essas evidências demonstram formas pelas quais a instituição pode contribuir econômica e socialmente em sua área de atuação, sem que seja possível atribuir exclusivamente à cooperativa as transformações observadas em indicadores de desenvolvimento regional.

O Sudoeste Goiano permanece como principal contexto territorial da pesquisa em razão da origem da cooperativa, de sua sede em Rio Verde e de sua trajetória histórica na região. Entretanto, a instituição possui atuação em outras localidades, e os indicadores econômico-financeiros utilizados no estudo são consolidados para a cooperativa como um todo (Sicoob Credi-Rural, 2025a; 2025b). Dessa forma, as conclusões não devem ser interpretadas como mensuração exclusiva dos efeitos produzidos no Sudoeste Goiano.

Como contribuição acadêmica, o estudo evidencia a importância de distinguir desempenho institucional, práticas de gestão, ações sociais e impacto socioeconômico. O crescimento patrimonial, a geração de sobras, a distribuição de recursos e a execução de programas comunitários constituem evidências relevantes sobre a atuação da organização, enquanto a atribuição de mudanças econômicas ou sociais a uma instituição específica exige procedimentos metodológicos adicionais.

A principal limitação da pesquisa decorre de seu caráter documental. Parte significativa das informações analisadas foi produzida pela própria instituição estudada, ainda que tenham sido utilizadas fontes externas, documentos normativos e literatura acadêmica para complementar e contextualizar os dados. Além disso, não foram realizadas entrevistas ou levantamentos diretamente com associados, colaboradores ou integrantes das comunidades atendidas.

Outra limitação está relacionada à ausência de indicadores territoriais desagregados capazes de separar os resultados da atuação da cooperativa especificamente no Sudoeste Goiano daqueles produzidos em outras localidades. Também não foi aplicado um desenho de avaliação

de impacto capaz de estimar relações causais entre a atuação da instituição e variáveis como PIB, emprego, renda ou inclusão financeira.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos que incorporem entrevistas com associados, colaboradores e representantes das comunidades atendidas, permitindo analisar percepções sobre participação, qualidade dos serviços, educação financeira e efeitos das ações sociais. Também podem ser desenvolvidos estudos comparativos com outras cooperativas de crédito ou instituições financeiras, utilizando indicadores padronizados que permitam analisar diferenças entre os modelos de atuação.

Outra possibilidade consiste na realização de estudos quantitativos com dados municipais e séries temporais, relacionando a expansão da presença das cooperativas a indicadores como crédito, emprego, renda, abertura de empresas e PIB municipal. Esse tipo de abordagem permitiria avançar na mensuração dos efeitos econômicos e sociais associados ao cooperativismo de crédito em contextos regionais específicos.

Por fim, os resultados deste estudo indicam que a Sicoob Credi-Rural reúne características econômicas, sociais e de governança coerentes com os fundamentos do modelo cooperativista discutidos ao longo da pesquisa. A manutenção de sua estrutura econômico-financeira, a participação dos associados nos resultados, as iniciativas sociais e os mecanismos de governança constituem evidências de uma atuação que ultrapassa a oferta de serviços financeiros e mantém relação com os princípios de participação, mutualidade e interesse pela comunidade que caracterizam o cooperativismo de crédito.

REFERÊNCIAS

- ACI - ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. Declaração sobre a identidade cooperativa. 1995. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 8 jun. 2026.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Governança corporativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/governanca.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2026.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1964.
- BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971.
- BRASIL. Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.
- CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. Resolução CMN nº 5.051, de 25 de novembro de 2022. Dispõe sobre a organização e o funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2022.
- FLICK, Uwe. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013.
- GERTLER, Paul J.; MARTÍNEZ, Sebastián; PREMAND, Patrick; RAWLINGS, Laura B.; VERMEERSCH, Christel M. J. Impact evaluation in practice. 2. ed. Washington, DC: World Bank, 2016.
- IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia das melhores práticas de governança para cooperativas. São Paulo: IBGC, 2015.
- JANNUZZI, Paulo de Martino. Indicadores socioeconômicos na gestão pública. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2014.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.

MENEZES, A. G. et al. Cooperativas de crédito: uma análise do movimento no Brasil. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 45, n. 4, p. 1009-1029, 2007.

SCHNEIDER, José Odelso. Cooperativismo: uma visão histórica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SESCOOP - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. Manual de autoavaliação e implementação de melhorias. 4. ed. Brasília, DF: Sescop Unidade Nacional, 2025. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/publicacoes>. Acesso em: 18 abr. 2026.

SICOOB CREDI-RURAL. Estatuto Social. Rio Verde: Sicoob Credi-Rural, 2025a. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredirural/relatorios>. Acesso em: 22 jun. 2026.

SICOOB CREDI-RURAL. Relatório Anual 2023: demonstrações contábeis e relatório da administração. Rio Verde: Sicoob Credi-Rural, 2023. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredirural/relatorios>. Acesso em: 12 jul. 2026.

SICOOB CREDI-RURAL. Relatório Anual 2024: demonstrações contábeis e relatório da administração. Rio Verde: Sicoob Credi-Rural, 2024. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredirural/relatorios>. Acesso em: 12 jul. 2026.

SICOOB CREDI-RURAL. Relatório Anual 2025: demonstrações contábeis e relatório da administração. Rio Verde: Sicoob Credi-Rural, 2025b. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredirural/relatorios>. Acesso em: 22 jun. 2026.

SICOOB CREDI-RURAL. Relatório de Sustentabilidade 2025. Rio Verde: Sicoob Credi-Rural, 2025c. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcredirural/relatorios>. Acesso em: 22 jun. 2026.

SISTEMA OCB; FIPE - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS. Impactos do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico e social no Brasil. Brasília, DF: Sistema OCB, 2024.

SISTEMA OCB/GO. Panorama do Cooperativismo Goiano 2025. Goiânia: OCB/GO, 2025. Disponível em: <https://goiascooperativo.coop.br/publicacoes>. Acesso em: 10 jun. 2026.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.