



# PRÁTICAS ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

PRÁTICAS ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

PRÁCTICAS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA (ESG) Y DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN COOPERATIVAS FINANCIERAS

## RESUMO

**Objetivo:** Este estudo tem como objetivo explorar a relação entre as práticas ESG e a resiliência organizacional em cooperativas de crédito.

**Design/metodologia/abordagem:** Utilizando uma abordagem qualitativa, esta pesquisa documental examina os relatórios anuais de sustentabilidade e responsabilidade social publicados pelas cooperativas Sicredi e Unicred entre, 2015 e 2021, por meio de uma análise temática.

**Resultados:** Ambas as cooperativas investigadas buscaram evidenciar o compromisso com os aspectos ESG, seja por meio de práticas proativas ou da conformidade com normativas, ou resoluções. A análise realizada também destacou a introdução de inovações e a melhoria de desempenho, mesmo durante a crise pandêmica de COVID-19.

**Implicações:** Os resultados indicam que as práticas ESG estão relacionadas à resiliência organizacional de cooperativas de créditos, em termos de desempenho e de inovação.

**Limitações:** Apesar de uma influência positiva entre práticas ESG e resiliência organizacional das cooperativas ser conjecturada, a relação não foi testada, o que abre caminhos para pesquisas futuras.

**Originalidade/valor:** Em um cenário marcado por crises, surgem questões sobre a interação entre as práticas ESG e a resiliência das organizações. Ao mesmo tempo, as cooperativas de crédito ganham cada vez mais espaço e relevância no sistema financeiro nacional, aderindo ao princípio social de apoio à comunidade onde operam.

**Palavras-chave:** Práticas ESG. Resiliência Organizacional. Cooperativas de Crédito.

 Kátia Dalcerro  
Doutoranda

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil  
katiadalcerro13@gmail.com

 Valmir Emil Hoffmann  
Doutor

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil  
emil.hoffmann67@gmail.com

 Luiz Fernando Câmara Viana  
Doutorando

Instituto Federal de Brasília – Brasil  
luiz.viana0816@gmail.com

 Micheli Aparecida de Oliveira  
Graduada

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil  
michi.oliveiraa@gmail.com

**Submetido em:** 05/10/2023

**Aprovado em:** 30/11/2023

Citar como: Dalcerro, K., Hoffmann, V. E., Viana, L. F. C., & Oliveira, M. A. (2023). Práticas environmental, social and governance (ESG) e resiliência organizacional em cooperativas de crédito. *Revista Alcance (online)*, 30(2), 13-27. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2\(maio/ago\).13-27](https://doi.org/10.14210/alcance.v30n2(maio/ago).13-27)



## ABSTRACT

**Objective:** This study aims to explore the relationship between ESG practices and organizational resilience



in financial cooperatives.

**Design/methodology/approach:** Using a qualitative approach, this documentary research examines the annual sustainability and social responsibility reports published by the Sicredi and Unicred cooperatives between 2015 and 2021, through a thematic analysis.

**Results:** Both cooperatives studied sought to demonstrate their commitment to ESG, whether through proactive practices or compliance with regulations or resolutions. The analysis conducted also highlighted the introduction of innovations and improved performance, even during the COVID-19 pandemic crisis.

**Implications:** The results suggest that ESG practices are related to the organizational resilience of credit cooperatives in terms of performance and innovation.

**Limitations:** Although a positive influence between ESG practices and the organizational resilience of credit cooperatives is suggested, the relationship has not been tested, which opens avenues for future research.

**Originality/value:** In a scenario marked by crises, questions arise about the interaction between ESG practices and the resilience of organizations. At the same time, credit cooperatives are gaining more and more space and relevance in the national financial system, adhering to the social principle of supporting the community where they operate.

**Keywords:** ESG practices. Organizational Resilience. Financial Cooperatives.

## RESUMEN

**Objetivo:** Este estudio tiene como objetivo explorar la relación entre las prácticas ESG y la resiliencia organizacional en las cooperativas financieras.

**Diseño/metodología/enfoque:** Utilizando un enfoque cualitativo, esta investigación documental examina los informes anuales de sostenibilidad y responsabilidad social publicados por las cooperativas Sicredi y Unicred entre 2015 y 2021, a través de un análisis temático.

**Resultados:** Ambas cooperativas investigadas se esforzaron por demostrar su compromiso con los aspectos ESG, ya sea a través de prácticas proactivas o del cumplimiento de normativas y resoluciones. El análisis realizado también resaltó la introducción de innovaciones y la mejora del desempeño, incluso durante la crisis pandémica de COVID-19.

**Implicaciones:** Los resultados indican que las prácticas ESG están relacionadas con la resiliencia organizacional de las cooperativas de crédito, en términos de desempeño e innovación.

**Limitaciones:** A pesar de una influencia positiva entre

las prácticas ESG y la resiliencia organizacional de las cooperativas, la relación no se probó, lo que abre caminos para investigaciones futuras.

**Originalidad/valor:** En un escenario marcado por crisis, surgen interrogantes sobre la interacción entre las prácticas ESG y la resiliencia de las organizaciones. Al mismo tiempo, las cooperativas de crédito están ganando cada vez más espacio y relevancia en el sistema financiero nacional, apegándose al principio social de apoyar a la comunidad donde operan.

**Palabras claves:** Prácticas ESG. Resiliencia Organizacional. Cooperativas Financieras.

## INTRODUÇÃO

A investigação sobre estratégia se preocupa em explicar o sucesso ou fracasso das empresas (Rumelt *et al.*, 1994). De modo consonante, o estudo da resiliência procura entender por que uma crise externa afeta de modo distinto as organizações (Burnard *et al.*, 2018). A resiliência organizacional pode ser definida como a habilidade de se antecipar, evitar ou se ajustar a choques (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Ela é essencial para a gestão de crise, já que a resiliência tem como objetivo neutralizar o desalinhamento estratégico e ajustar a organização a choques (Williams *et al.*, 2017). Embora não se possa tomar como certa a relação entre preditores e resiliência (Viana *et al.*, 2023), deixar de pensar sobre o que poderia explicar a resiliência lançaria a pesquisa a percebê-la como um processo de adaptação. E isso é apenas parte das opções que as organizações possuem (Burnard *et al.*, 2018).

Considerando diversos tipos de choques (Miranda & Hoffmann, 2021), que vão daqueles provocados por forças da natureza, passando pelos econômicos e, mais recentemente os sanitários, podemos afirmar que, para as organizações, ser resiliente é uma demanda a mais que se soma a outras tantas, como ser transparente e ser sustentável (Desjardine *et al.*, 2019). Por parte de alguns *stakeholders* (e.g., comunidade local, consumidores, acionistas), há uma demanda ampliada pelo cumprimento de obrigações e pela adoção de medidas voluntárias, que integrem práticas ambientais, sociais e de governança, denominadas, em inglês, *environmental, social and governance* (ESG), às estratégias empresariais (Desjardine *et al.*, 2019). Uma gestão orientada pelos aspectos ESG traz consigo objetivos que devem ser alcançados pelas empresas, como o combate às mudanças climáticas, a diminuição dos impactos ambientais, o aprimoramento da transparência organizacional, o fortalecimento das relações sociais e a prestação de contas (Bergamini, 2021), tanto para acionistas como para a comunidade.

Isso faz com que a sustentabilidade passe a



ser um tema essencial dentro das organizações, sendo valorizado e discutido no ambiente corporativo (Costa & Ferezin, 2021). Como repercussão, Dicuonzo *et al.* (2022) afirmam que a sustentabilidade possibilita a melhoria da qualidade de vida futura. Desjardine *et al.* (2019) expõem que organizações com práticas ESG são mais eficientes diante de pressões externas e se recuperam rapidamente de choques. Ou seja, empresas que adotam práticas sociais e ambientais, com uma visão a longo prazo, tendem a elevar a sua resiliência (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015).

Essa discussão está generalizada para as empresas que possuem sócios e têm seu capital negociado em bolsa de valores. Mas ela seria válida também para outros tipos de organizações, como as cooperativas? Essa pergunta suscitou a escolha desse tipo de organização como objeto para esta investigação, pela propensão que as cooperativas possuem em alcançar objetivos e metas relacionados à sustentabilidade (ver Petry & Froehlich, 2022).

Mas as cooperativas não são homogêneas, quando se trata de práticas ESG. Ao abordar o cooperativismo de crédito, Viana *et al.* (2018) salientaram que o impacto socioambiental desse setor não tem sido levado em consideração, representando um desafio para o engajamento em práticas ESG. Em contrapartida, Petry e Froehlich (2022) destacam um alinhamento entre sustentabilidade e o cooperativismo, fundamentado em seus princípios. Os princípios internacionais do cooperativismo incluem a adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica, autonomia, independência, educação, intercooperação e o envolvimento comunitário (International Cooperative Alliance, 2023). O entendimento subjacente é que esses princípios estão ligados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), foram, até mesmo, formulados antes dos ODS, e se refletem nas ações das cooperativas voltadas à responsabilidade socioambiental. Cabe, então, o questionamento se esse alinhamento se reverte em resiliência.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo avaliar a relação entre as práticas ESG e a resiliência organizacional em cooperativas de crédito. Para alcançá-lo, uma pesquisa documental foi conduzida, analisando relatórios publicados entre 2015 e 2021 por duas cooperativas de crédito, utilizando a técnica de análise temática. O estudo contribui com a literatura do campo da estratégia, ao relacionar a adoção de práticas ESG e a resiliência organizacional de cooperativas de crédito.

O artigo está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução. A Seção 2 aborda a literatura sobre práticas ESG, resiliência organizacional, e a relação entre os construtos. A Seção 3 evidencia os procedimentos adotados para a operacionalização da investigação, cujos resultados são descritos e

discutidos na Seção 4. Por fim, a Seção 5 apresenta a conclusão do artigo, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### *Environmental, Social and Governance (ESG)*

Há algum tempo que se fala que a mensuração da sustentabilidade corporativa é relevante, como podemos ver no trabalho de Antolín-López *et al.* (2016). E uma maneira de medi-la é por meio das práticas ESG (Buallay, 2019). O termo ESG foi apresentado pela primeira vez no relatório da conferência da Organização das Nações Unidas (ONU), intitulado *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World* em 2004. Essa conferência foi realizada pela ONU para discutir juntamente com as instituições financeiras, e demais partes interessadas, como as companhias podem desenvolver ações que integram e melhoram os aspectos ambientais, sociais e de governança na gestão de seus ativos e do mercado financeiro (Dechow, 2023).

Observa-se que o aspecto ambiental (E) refere-se à oportunidade das empresas de preservar os recursos naturais em seus processos, reduzindo as chances relacionadas à degradação ambiental; o aspecto social (S) refere-se à maneira com que as empresas propiciam confiança, zelam pelo respeito e bem-estar de seus colaboradores; e o aspecto de governança (G) corresponde às políticas e à capacidade das empresas de lidar com os interesses de seus acionistas, clientes e outros interessados, por meio da melhoria na transparência das informações organizacionais (Dicuonzo *et al.*, 2022). Dechow (2023) salienta que as práticas ESG oferecem oportunidades para a melhoria do desempenho empresarial, e a sua não observação pode se tornar um fator de risco para as empresas e elevar o custo de aquisição de recursos.

De acordo com Sierdovski *et al.* (2022), o desenvolvimento dos aspectos ESG depende de práticas concretas nas organizações. Dessa forma, é necessário medir o desempenho das práticas ESG ligadas à sustentabilidade organizacional, além do desempenho financeiro. Ademais, empresas com melhores avaliações de sustentabilidade, tornam-se atraentes para investidores, consumidores e sociedade (Antolín-López *et al.*, 2016; Raghunandan & Rajgopal, 2022) e podem obter vantagens competitivas.

Antolín-López *et al.* (2016) concluíram que negócios com alto impacto de sustentabilidade e desempenho econômico, social e ambiental tendem a desenvolver suas próprias métricas de desempenho sustentável para diferentes *stakeholders*. Nessa discussão, Bergamini (2021) acrescenta que o sistema social de *stakeholders* deve ser considerado, para maximizar a geração de valor para o maior



número deles e não apenas para os acionistas da empresa. Cabe pensar ainda, que a pesquisa feita por Raghunandan e Rajgopal (2022, p. 829) aponta que os autoproclamados “fundos ESG” parecem não atender às demandas dos *stakeholders*, quando formados por empresas com impacto negativo no meio ambiente.

Rosati e Faria (2019) trazem outra visão, na qual as organizações alinhadas aos ODS tendem a estar predominantemente situadas em nações com maior vulnerabilidade às mudanças climáticas. Nesse sentido, a implementação de práticas ESG contribui para o alcance dos ODS. Khaled *et al.* (2021) efetuaram o mapeamento dos ODS, relacionando-os com os aspectos ESG, conforme se observa na Figura 1. No aspecto ambiental, os autores destacam a integração com as metas que visam ao desenvolvimento econômico sustentável e a adaptação das empresas às mudanças climáticas. No aspecto social, o foco está no combate das desigualdades sociais, fome e na busca de crescimento econômico mais sustentável. O aspecto de governança compreende a integração das metas de desenvolvimento econômico, inovação e a busca do aumento da diversidade na alta gestão e nos conselhos das organizações (Khaled *et al.*, 2021). Assim, pode-se integrar as práticas ESG e a contribuição das organizações para o alcance dos ODS.

trabalho investiga a resiliência no nível organizacional.

Bravo e Hernández (2021) definem resiliência organizacional como a combinação da mensuração das características, capacidades e habilidades que auxiliam uma organização a resistir e superar choques exógenos que ameaçam a sua sobrevivência. Os autores destacam que a resiliência organizacional pode ser entendida de três formas: (i) como característica da organização; (ii) como resultado das atividades da organização e (iii) como medida dos distúrbios que uma organização pode enfrentar. Adicionalmente, a resposta organizacional é avaliada depois de observar o desempenho da organização antes e depois do choque (Read, 2005).

Ainda, no nível organizacional, pode-se falar em resiliência estratégica, a qual entende a organização como um sistema capaz de resistir e superar choques exógenos e transformar as ameaças em oportunidades que criam vantagens competitivas (Woods, 2015). Assim, o aumento da resiliência organizacional está atrelado à capacidade de a organização enfrentar e se adaptar às incertezas do mercado e aos choques exógenos (Bravo & Hernández, 2021).

Hillmann e Guenther (2021) afirmam que as empresas só podem ser consideradas resilientes se há um certo grau de clareza em relação aos conceitos que determinam a resiliência. Os autores salientam que as organizações conseguem avaliar, desenvolver e melhorar seus negócios, por meio do aprimoramento do desempenho no longo prazo (ver Hillmann & Guenther, 2021). Já Maletič *et al.* (2018) evidenciam que as organizações com características semelhantes (capacidades, desempenho e atividade) podem desenvolver técnicas e gerenciamento diferentes para seus negócios, a depender da estratégia implementada.

Duchek (2020) entende a resiliência organizacional como um processo composto por três estágios – antecipação, enfrentamento e adaptação – com a disponibilidade dos fatores sociais e a responsabilidade organizacional influenciadas por cada um deles. Nesse contexto, a resiliência é vista como uma construção de longo prazo (Conz & Magnani, 2020) e que deve ser gerenciada ao longo do tempo (Desjardini *et al.*, 2019). Como tal, a resiliência permite que as empresas superem os tempos de crise, resistam a estresses, sejam capazes de inovar constantemente e consigam se adaptar rapidamente às mudanças (Duchek, 2020). Ainda, para Duchek (2020), a resiliência organizacional é considerada uma vantagem competitiva sustentável e que deve ser desenvolvida.

**Figura 1.** Mapeamento das metas ODS em relação ao ESG

Environmental (E)			Social (S)			Governance (G)		
2	3	6	1	2	3	5	12	17
7	8	9	4	5	8			
11	12	13	10	12	16			
14	15	17	17					

Fonte: Adaptado de Khaled *et al.* (2021).

## Resiliência Organizacional

Os estudos sobre resiliência abrangem diferentes níveis de análise, como o individual e o organizacional. No nível do indivíduo, a resiliência é entendida como uma qualidade que possibilita o enfrentamento de dificuldades e incertezas decorrentes de uma piora no cenário que o cerca (Conz & Magnani, 2020). No nível organizacional, a gestão da resiliência possibilita a mensuração do desempenho para identificar e melhorar a capacidade da entidade (empresa, associação, clube, *etc.*) de se adaptar aos choques exógenos (Desjardini *et al.*, 2019). Para atender ao objetivo proposto, o presente



## ESG e Resiliência Organizacional

Trazendo essa discussão para o setor de cooperativas, Cabo e Rebelo (2013) mostram que, para um desenvolvimento econômico e social nas cooperativas de crédito em tempos de crise, é necessário mobilizar positivamente *stakeholders* para se obter um desempenho mais alto. Os autores pontuam que a gestão no cenário de crise deve englobar práticas ESG (Cabo & Rebelo, 2013). Os mesmos autores concluem que as cooperativas bancárias têm um melhor desempenho na responsabilidade social, o que contribui com a sustentabilidade.

Markman e Venzin (2014) abordam a medida de resiliência e o desempenho financeiro em confronto com a crise econômica dos bancos, com a intenção de demonstrar as empresas altamente resilientes, em comparação com as menos resilientes, a partir da volatilidade financeira. Esses autores concluem que o desempenho da empresa é importante, pois cria oportunidades e fornece recursos para o crescimento. Assim, a resiliência pode impactar sobre o desempenho financeiro de longo prazo das organizações (Markman & Venzin, 2014), por um lado, e pode trazer à empresa o reconhecimento exógeno de ser resiliente (Williams *et al.*, 2017), por outro lado.

Alguns estudos analisam a relação entre as práticas ESG e a resiliência organizacional. Maletič *et al.* (2018) buscam esclarecer os papéis da resiliência em tempos de crise na relação entre as práticas ESG e o desempenho organizacional. Os autores pontuam que as organizações que são comprometidas com a inovação nos modelos de negócio voltados à sustentabilidade devem levar em consideração os períodos de contingência. E os resultados mostram a existência de relação positiva entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho organizacional. Além disso, os fatores de contingência internos (orientação de longo prazo e proatividade) e externos (incerteza e competitividade) têm um papel importante na relação da pesquisa.

Filippi (2018) diz que respeitar os princípios do cooperativismo demonstra responsabilidade e contribui como ferramenta interna para o desenvolvimento. Ainda, argumenta que as cooperativas estão buscando fortalecer os laços sociais com os cooperados, como meio de aprimorar o modelo de negócio. Os estudos de Desjardine *et al.* (2019) verificam a relação entre resiliência e práticas ESG no contexto da crise financeira global de 2008. Os resultados destacam uma forte visão de governança corporativa, ações de envolvimento com a comunidade, relação de apoio e políticas ambientais nas empresas analisadas. Além disso, os autores sugerem que as organizações mais antigas possuem uma visão de crises econômicas ao longo do tempo

e, por isso, tendem a ser mais resilientes do que as organizações mais jovens.

Já Petry e Froehlich (2022) abordam o tema da sustentabilidade socioambiental no plano estratégico de uma agência de cooperativa de crédito. Esses autores relatam que iniciativas sociais da agência investigada são percebidas pelos *stakeholders*, mas indicam que as práticas ambientais tendem a ser um desafio para esse tipo de organização. Complementando, os autores concluem que a motivação para investir na sustentabilidade socioambiental é alcançar a satisfação dos cooperados e construir uma comunidade melhor, contribuindo, assim, com o avanço da organização (Petry & Froehlich, 2022).

Nesse contexto, a relevância deste estudo se pauta em alguns aspectos: (i) o interesse pelo tema é recente e vem crescendo na academia. Uma busca no indexador SPELL ([spell.org.br](http://spell.org.br)) com o termo “ESG” no título resultou em 14 trabalhos, com a primeira ocorrendo em 2021; (ii) a pesquisa sobre ESG tem se concentrado em estudar empresas presentes em bolsa de valores ou mercados globais (Costa & Ferezin, 2021). Ao estudar cooperativas de crédito, pesquisase um negócio que não está sendo comercializado em bolsa, e possui uma atuação regional, onde se estabelece; (iii) a pesquisa sobre resiliência está ligada aos territórios (Hoffmann *et al.*, 2017), mas este trabalho está centrado em investigar uma cooperativa de crédito, que tem atuação fortemente pautada no território onde se localiza, mas não se nutre dos benefícios comuns que o território pode gerar para empresas de manufatura (Miranda & Hoffmann, 2021, Hoffmann *et al.*, 2017, Viana *et al.*, 2023), e (iv) embora exista pesquisa relacionando práticas ESG e resiliência, elas tratam de negócios em países desenvolvidos, refletindo mormente sobre a crise financeira de 2008-2010 (e.g., DesJardine *et al.*, 2019, Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Este trabalho também procura preencher essa lacuna, ao realizar uma pesquisa relacionando esses dois construtos em cooperativas brasileiras, que é uma economia em desenvolvimento, com o foco na crise causada pela covid-19, que foi um choque sanitário.

## MÉTODO DE PESQUISA

### Caracterização da pesquisa, contextualização e seleção dos casos

A pesquisa é classificada como descritiva e qualitativa, a partir de um estudo comparativo de dois casos relacionados a cooperativas de crédito. Os casos escolhidos são relevantes para compreensão do fenômeno a ser discutido, e configuram um estudo de casos múltiplos (ver Eisenhardt, 1991).

Em linha com o objetivo de pesquisa, o



contexto para a realização da investigação empírica é o cooperativismo de crédito. Essas cooperativas têm ampliado a sua presença e relevância no mercado financeiro brasileiro nos últimos anos (Bacen, 2023). Apesar de possuírem, em conjunto, menos de 5% dos ativos totais do Sistema Financeiro Nacional, são responsáveis por mais de 26% da rede de atendimento, de acordo com dados do segundo trimestre de 2023, compilados pela Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confabras, 2023).

Como instituições alternativas de crédito, e regidas pelos princípios do cooperativismo, as cooperativas auxiliam na promoção do desenvolvimento territorial, por meio de formação de poupança, crédito e microcrédito para investimentos em negócios locais (ver Bacen, 2023). Assim, o cumprimento das obrigações no mercado financeiro pelas cooperativas não apenas viabiliza a aplicação de recursos e a assunção de riscos, como também beneficia diretamente a comunidade onde operam, contribuindo para a geração de empregos e distribuição de renda (Jacques & Gonçalves, 2016).

Como casos, foram definidas as cooperativas: Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), fundada em 1902, e a Instituição Financeira Cooperativa (Unicred) criada em 1989, usando como critério a antiguidade, já que são as duas entidades mais antigas no Brasil. A Sicredi e a Unicred também foram selecionadas por estarem entre os principais sistemas financeiros do país (Ailos, 2022), respondendo por resultados de sobras líquidas de R\$ 1,16 bilhões e R\$ 399,2 mil, respectivamente. Além disso, ambas as cooperativas atuam em todas as regiões do Brasil e têm impacto no desenvolvimento das comunidades locais. Os dados das duas cooperativas podem ser vistos na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Resumo dos casos*

Cooperativa	Associados Mil	Agências mil	Cooperativas	Trabalhadores mil
Sicredi	7.000	2.500	100	+40
Unicred	257	319	30	+3

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos documentos analisados.

### Coleta de dados

A coleta de dados foi conduzida por meio de pesquisa documental de relatórios financeiros e não financeiros divulgados pelas cooperativas. No caso da Sicredi, foram consultados os Relatórios de Sustentabilidade e as Demonstrações Financeiras, totalizando 14 relatórios que cobrem o período de 2015 a 2021. Para a Unicred, a investigação envolveu

os Relatórios Anuais de 2015 a 2021, bem como os Relatórios de Responsabilidade Social de 2019 a 2021, totalizando dez relatórios. De acordo com as recomendações de Eisenhardt (1991), foram estabelecidos constructos e, assim, assumidas categorias e subcategorias de análise identificadas na literatura (Tabela 2). Ademais, além das subcategorias para ESG, esta investigação também considerou as práticas evidenciadas pelas cooperativas que contribuem para a implementação dos ODS.

**Tabela 2**

*Categorias e subcategorias da pesquisa*

Categoria	Subcategoria	Fonte
ESG	1) Ambiental	Desjardine <i>et al.</i> (2019); Filippi (2018); Maletič <i>et al.</i> (2018); Petry e Froehlich (2022)
	2) Social	
	3) Governança	
Resiliência Organizacional	1) Inovação	Cabo e Rebelo (2013); Desjardine <i>et al.</i> (2019); Markman e Venzin (2014); Maletič <i>et al.</i> (2018); Williams <i>et al.</i> (2017)
	2) Desempenho	

Fonte: Elaborada pelos autores.

### Tratamento de dados

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a análise temática, que permite compreender os padrões nos dados e propor relações entre as categorias analisadas (Braun & Clarke, 2006). Inicialmente, foi realizada uma busca por palavras-chave nos documentos, caracterizando uma etapa exploratória. As palavras-chave utilizadas foram: "ESG", "ODS", "sustentabilidade", "cooperativas de crédito", "Unicred", "Sicredi", "desempenho", "inovação" e "choque". Na sequência, os documentos foram lidos na íntegra e, com o auxílio de uma planilha eletrônica, foram identificados trechos referentes às categorias de pesquisa, processo revisado a cada nova inclusão.

Esse processo possibilitou comparar a evolução dos projetos com foco em sustentabilidade de cada organização. Assim, foi possível compreender as preocupações e as iniciativas tomadas em relação às práticas ESG. Além disso, conseguimos discernir como tais ações contribuíram para que as cooperativas enfrentassem choques exógenos, aprimorando a resiliência organizacional. Por fim, trechos selecionados foram representados por meio de tabelas neste artigo para reforçar as análises conduzidas, procedimento também adotado em outros estudos (e.g., Hoffmann *et al.*, 2017; Oliveira *et al.*, 2024).



## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observa-se na Tabela 3 a ênfase dada pelas cooperativas Sicredi e Unicred ao aspecto ambiental nos relatórios pesquisados. O Sicredi tem ressaltado a relevância de suas iniciativas em diminuir o impacto ambiental de forma indireta. São destacadas ações relacionadas à busca por produtos e serviços sustentáveis, parcerias com outras organizações e desenvolvimento de fornecedores. Além disso, essa cooperativa tem se voltado ao financiamento de projetos que abordam questões ambientais, para agregar valor à sociedade e, particularmente, às comunidades em que atua. Destarte, se por um lado, a Sicredi tem buscado evidenciar iniciativas relacionadas ao aspecto ambiental ao longo do tempo, por outro lado, os relatórios da Unicred carecem de maior detalhamento das ações realizadas e apresentam repetições de trechos ao longo dos anos. Além disso, trechos evidenciados pela Unicred destacam práticas relacionadas ao cumprimento de normas.

**Tabela 3**

*Textos relacionados às práticas Ambientais*

	Sicredi	Unicred
2015	O Sicredi lançou em 2015 uma alternativa para adquirir produtos e serviços que reduzem o impacto ambiental.	[Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade] ambiental. [Em] junho de 2015, o comitê de riscos do Sistema Unicred, com a participação das Centrais e das áreas de negócios da Unicred do Brasil, elaborou a política sistêmica de responsabilidade socioambiental e o plano de ação para implantação dessa política, englobando ações de curto, médio e longo prazo.
2016	O tema meio ambiente é fundamental no nosso impacto indireto. Em 2016, introduzimos novos critérios socioambientais na avaliação de concessões de crédito, além de já disponibilizarmos produtos e serviços aos nossos associados que entregam valor ambiental.	[Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade] ambiental. Em cumprimento à Resolução do CMN [Conselho Monetário Nacional] n. 4327/2014, está em fase de implantação da estrutura de gerenciamento de risco socioambiental compatível com a natureza de suas operações, a complexidade dos produtos e serviços oferecidos e a dimensão da sua exposição a esse risco, conforme a Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA) e os planos de ação aprovados pelo Conselho de Administração da Confederação.

2017	Com o objetivo de identificar os riscos e as oportunidades socioambientais, contamos com o apoio de uma consultoria ambiental especializada para desenvolver projetos para auxiliar os associados em seus processos de regularização e licenciamento ambiental.	[Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade] ambiental. Em cumprimento às normas do Banco Central do Brasil, esta Confederação possui estrutura de gerenciamento de risco socioambiental compatível com a natureza das suas operações, a complexidade dos produtos e serviços oferecidos e a dimensão da sua exposição a esse risco.
2018	Como resultado de nossa gestão focada nas questões socioambientais, parte dos recursos que oferecemos na forma de crédito são alocados na chamada Economia Verde [...], ao mesmo tempo que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica. Seus principais pilares são a baixa emissão de carbono, a eficiência no uso dos recursos [...].	[Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade] ambiental.
2019	Em 2019, ampliamos a interlocução com órgãos ambientais por meio de ações de integração, visando à disseminação de práticas de conscientização e regularização socioambientais. Dentre as atuações, destacam-se oficinas nas centrais em conjunto com parceiros do ICMBio e da Fundação Dom Cabral, bem como a realização de ação conjunta com Consultor Ambiental parceiro da FEBRABAN, IBAMA e outros órgãos federais, estaduais e municipais.	[Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade] ambiental. Em cumprimento à Resolução CMN 4.327/14, esta instituição possui estrutura de gerenciamento de risco socioambiental compatível com a natureza das suas operações, a complexidade dos produtos e serviços oferecidos e a dimensão da sua exposição a esse risco.
2020	Estender nossas preocupações com sustentabilidade à cadeia de fornecedores sistêmicos, estimulando-os a adotarem as melhores práticas sociais e ambientais por meio de apoio em formação técnica e da definição de critérios específicos para contratação, acompanhamento e avaliação.	[Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade] ambiental. O projeto visa a divulgar o que é responsabilidade socioambiental, bem como vincular as ações de risco socioambiental à rotina das cooperativas filiadas ao Sistema Unicred. As atualizações têm também o objetivo de atender a apontamentos sinalizados pelo Banco Central do Brasil.



2021	<p>[...] é emitida mensagem de “restrição” quando identificadas sobreposições com APAs (Áreas de Preservação Ambiental) e ARIEs (Áreas de Relevante Interesse Ecológico), ou uma mensagem de “proibição” quando identificadas sobreposições com terras indígenas, terras quilombolas, áreas embargadas ou unidades de conservação de uso integral, impedindo a continuidade do financiamento nesses casos.</p>	<p>[Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade] ambiental.</p> <p>Atualização de toda a base normativa de PLD/FT, risco socioambiental e Gestão de Continuidade de Negócio.</p> <p>O crescimento da cooperativa é promovido de maneira sustentável e com responsabilidade socioambiental.</p>
------	--	---

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos documentos analisados.

Observa-se, na Tabela 4, que as cooperativas analisadas possuem foco na implementação de sistemas de inclusão social, promovendo projetos e iniciativas que viabilizem o crescimento social e econômico, por intermédio de ações socioambientais. Um dos objetivos ressaltados nos demonstrativos de sustentabilidade das cooperativas Sicredi e Unicred é a busca pelo reconhecimento da sociedade de que as cooperativas investem e são comprometidas com o desenvolvimento social, gerando impacto positivo com ações vinculadas às práticas ESG. Ainda, no ano de 2019, o Sicredi começou a implementar os procedimentos para aderir ao Pacto Global, que visa às contribuições das empresas na busca pelo desenvolvimento sustentável. Essas ações evidenciam uma preocupação em agir e deixar claro para seus *stakeholders* que a organização está atendendo às suas demandas (Raghunandan & Rajgopal, 2022).

**Tabela 4**

*Trechos relacionados ao fator Social*

Ano	Sicredi	Unicred
2015	<p>Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das Cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz.</p>	<p>Atualmente, investir em ações sociais tornou-se sinônimo de desenvolvimento para uma empresa, uma vez que iniciativas desta natureza, além de promover o desenvolvimento social, valorizam e engajam os colaboradores, fazendo com que saiam da rotina, exerçam a cidadania e sintam-se “pertencendo à causa”, elevando sua autoestima por meio da ajuda ao próximo.</p>

2016	<p>Nosso propósito é gerar ainda mais renda, desenvolvimento, inclusão social e financeira aos associados e às regiões onde atuamos, promovendo a cultura do cooperativismo.</p> <p>Também promovemos o cooperativismo com as atividades do Dia C, o Dia de Cooperar, uma data de celebração internacional. Realizamos 176 ações de voluntariado relacionadas aos [ODS], em 11 estados onde operamos em 2016 – entre palestras de educação financeira, arrecadação de donativos e prestação de serviços [...].</p>	<p>Com foco na promoção do desenvolvimento social, durante o ano de 2016, a Unicred do Brasil mobilizou seus colaboradores com três ações solidárias, incentivando que todos exerçam a cidadania e tenham o sentimento de “pertencimento à causa”, elevando sua autoestima por meio da ajuda ao próximo.</p>
2017	<p>A Fundação Sicredi dá suporte às ações realizadas pelas centrais e cooperativas por meio de assessoria técnica especializada em cada programa social e iniciativa – Programa Crescer, Programa Pertencer, Programa A União Faz a Vida, Captação de Recursos, Biblioteca, Educação Financeira e Sustentabilidade.</p>	<p>Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade social.</p>
2018	<p>[Como resultado de nossa gestão focada nas questões socioambientais estão] melhoria do bem-estar da humanidade e da igualdade social. [Entre seus principais pilares está] a inclusão social.</p>	<p>Atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade social.</p>
2019	<p>Em um ano em que a nossa carteira de crédito cresceu mais do que a média do mercado, chegando a R\$ 72,2 bilhões, também levamos educação financeira para 4,4 milhões de pessoas, capacitamos mais de 87 mil pessoas em educação cooperativa, por meio do Programa Crescer, e levamos os valores de cidadania e cooperação para mais de 109 mil crianças e adolescentes com o Programa A União Faz a Vida, nosso principal programa de responsabilidade social.</p>	<p>Para proporcionar estilos de vida mais sustentáveis, a educação financeira também é uma proposta alinhada ao [ODS] 4, da ONU: Educação de Qualidade. Em linha com as Diretrizes Públicas, com os Valores do Cooperativismo e com as suas expertises a Unicred SC/PR adotou a educação financeira como uma estratégia eficaz para contribuir com a redução do analfabetismo financeiro.</p>
2020	<p>Todo ano, no mês de julho, comemoramos o Dia C (Dia de Cooperar), uma iniciativa nacional organizada pelo Sistema OCB que busca demonstrar a força do cooperativismo em prol das transformações sociais. [...], as organizações participantes realizam ações de responsabilidade social nas comunidades, alinhadas aos princípios do cooperativismo, por meio de ações de voluntariado.</p>	<p>[Em 2020], unimos forças para apoiarmos uns aos outros e alcançamos resultados magníficos no campo econômico e social.</p>



2021	<p>Em 2021, lançamos o Sicredi FIC Ações Sustentáveis ESG, nosso primeiro fundo de ações com foco ESG [...], focado em empresas, aliado à nossa estratégia de sustentabilidade e que geram impacto positivo na sociedade, além de rentabilidade ao associado.</p> <p>Em 2021, foram R\$ 30,7 milhões investidos em 3.287 projetos sociais de interesse coletivo em educação, cultura, esporte, saúde, segurança, [...] e inclusão social. Assim, contribuimos para o desenvolvimento das regiões onde estamos inseridos.</p>	<p>Assim como todos os ramos do Cooperativismo buscam o fortalecimento das comunidades onde estão inseridos pela força da união das pessoas, na Unicred, a atenção com os cooperados e equipes sempre foram pontos fortes e, agora, com o crescimento cada vez mais sólido, fortalecemos nossa missão de trazer cada vez mais impacto social positivo ao nosso redor.</p>
------	--	---

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos documentos analisados.

A partir do ano de 2020, as cooperativas de crédito passaram por uma adaptação pelas dificuldades enfrentadas pela pandemia da covid-19. E, apesar dos efeitos adversos, o período pandêmico também resultou em oportunidades de mercado para as cooperativas. Assim, a partir dos dados, podemos ressaltar que a Sicredi e Unicred não sofreram negativamente com as mudanças. Como resultado, no ano de 2021, as cooperativas realizaram investimentos em programas de inovação e o fortalecimento dos programas relacionados ao desenvolvimento das práticas ESG em empresas, financiados e apoiados pelas cooperativas.

Percebe-se que houve uma evolução, entre os anos de 2015 e 2021, relacionada aos aspectos de governança corporativa na Sicredi e na Unicred (Tabela 5). Os relatos destacam que o cenário econômico vai se transformando e exigindo que as organizações invistam na inovação de suas práticas. Ressaltamos que é relevante o alinhamento das práticas de governança, junto às ações de responsabilidade socioambiental, como apontado por Sierdovski *et al.* (2022). Nesse aspecto, as duas cooperativas analisadas realizam a integração dos aspectos de governança e de responsabilidade socioambiental. Com foco no crescimento econômico, a partir de 2016, a Sicredi e a Unicred se alinham com a perspectiva relacionada à gestão da governança, com intuito de evoluir os controles internos e a gestão de risco, por meio da realização de eventos, apresentações e treinamentos que visam à melhoria das práticas de gestão das cooperativas. Cabe destacar que a Sicredi assume a governança como mais um pilar de sua estratégia, a partir de 2021. Os dados apontam que essa decisão está mais relacionada à intenção de evidenciar isso ao cotista.

**Tabela 5**

*Trechos relacionados ao fator Governança*

Ano	Sicredi	Unicred
2015	A nova fase da governança renovou a motivação da equipe, deixando evidente que as Cooperativas do Sistema Sicredi têm valores internos fortes, enraizados na cultura organizacional do Sicredi.	Nos dias 13 e 14 de novembro, a plenária foi o centro dos grandes debates a respeito de estratégias e alternativas inerentes à organização e alinhadas ao tema do evento. Como exemplos [...], destacam-se a composição do quadro social, fortalecimento e investimento na marca, estratégias de negócios, crescimento sistêmico, modelos internacionais, boas práticas de governança, entre outros conteúdos de relevância ao plano de crescimento e desenvolvimento, para alinhamentos e projeções para o futuro do Sistema Unicred.
2016	Evoluímos em questões importantes de controle e governança interna, com maior integração entre os riscos avaliados, maior simplicidade no seu acompanhamento e foco nas informações e melhorias de processos voltados à manutenção da qualidade e da sustentabilidade do Sistema.	Ainda em 2016, a estruturação das equipes de Governança e Arquitetura Corporativa de TI [Tecnologia da Informação] garantiu excelência, padronização e melhores práticas de [TI], alinhando as entregas de [TI] <b>às necessidades do negócio.</b>
2017	Realizamos apresentações sobre o cenário econômico e a nossa gestão, sobre análise de impactos na nossa gestão e governança de temas atuais na área econômica. Também são sugeridos, aos membros, participação em [...], eventos que abordam temáticas relacionadas à atuação dos conselheiros da SicrediPar.	A equipe da Unicred está treinada para atender às denúncias, baseada nas melhores práticas de governança corporativa, ou seja, com transparência e sigilo, mantendo o anonimato do denunciante.
2018	Uma das questões que mobilizou nossa gestão foi a diversidade. Sabemos que, para termos uma atuação ampla e nacional, precisamos de uma equipe diversa. [...] algumas cooperativas vêm implementando Comitês Mulher e Comitês Jovem, que incentivam a participação desses públicos em nossas estruturas de governança e em suas comunidades.	Gestão com transparência, ética, profissionalismo e observância dos princípios e boas práticas de governança.
2019	Mundialmente, somos reconhecidos como modelo de governança pelo Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito e por atuarmos no fortalecimento do cooperativismo de crédito [no país]. Exemplo disso é a criação do Centro de Estudos FDC/SICREDI de Governança em Cooperativas, em parceria com a Fundação Dom Cabral, que tem o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão e governança das cooperativas de crédito no Brasil.	A Instituição foi constituída com o objetivo de administrar os recursos financeiros dos cooperados e, para isso conta com um sistema de governança que adota as melhores práticas de gestão.



2020	O Portal de Governança é um canal de comunicação entre as cooperativas e os seus coordenadores de núcleo e conselheiros. Por meio dele é possível compartilhar materiais informativos para apoiar a gestão da informação junto às lideranças e aos demais associados.	O Projeto de Cargos, Carreiras e Performance, com a construção de mapas de competências, descritivos de cargos e formação. Com essa base teremos subsídios para a preparação e desenvolvimento das pessoas para a sustentação do negócio, contemplando estruturas adequadas às necessidades estratégicas e governança [...] do modelo de gestão de pessoas.
2021	Nossa estratégia de sustentabilidade está baseada em ampliar o nosso impacto positivo de forma equilibrada entre três pilares: Econômico, Social e Ambiental. Em 2021, incorporamos mais um pilar à estratégia: a Governança.	Como instituição financeira cooperativa Premium, temos como essência os sete princípios cooperativistas, principalmente no que tange a uma gestão participativa e transparente com os cooperados e no interesse pelo meio ambiente e pela sociedade. Assim, nos dedicamos através das melhores práticas de governança e ESG.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos documentos analisados.

Além disso, a Sicredi, em 2020, evidenciou melhorias em seu portal de governança, com o propósito de melhorar a comunicação entre os seus cooperados e as demais cooperativas, levando informações e materiais de apoio para a gestão. Em paralelo, a Unicred implementou políticas de cargos e carreira para seus colaboradores. Ambas as ações possuem foco na melhoria da responsabilidade social corporativa e contribuem diretamente com a implementação de ações voltadas às práticas ESG, em alinhamento com as recomendações de Desjardine *et al.* (2019).

Por meio da análise realizada, foi possível observar que as cooperativas buscaram evidenciar uma sincronia com os objetivos do Pacto Global, que visam à implementação de ações voltadas ao alcance das metas da Agenda 2030, relacionadas aos ODS da ONU. O alinhamento das práticas ESG e ODS é destacado no estudo de Khaled *et al.* (2021), que efetuou um mapeamento sobre a integração de cada eixo ESG com os ODS. Embora esse tipo de ação seja mais comum em países desenvolvidos (Rosati & Faria, 2019), as cooperativas de crédito têm como propósito avançar no desenvolvimento sustentável das organizações por meio de seus projetos socioambientais e de governança, juntamente com colaboradores, associados, comunidades e a sociedade. Ressalta que, a partir de 2016, a Sicredi

22

promoveu atividades de ações voluntárias para as comunidades relacionadas aos ODS. Essa é uma ação de mobilização de seus *stakeholders*, que como fala Bergamini (2021), deve ser envolvido para a promoção da ESG.

Ainda, em 2018, a Sicredi apresentou avanços relacionados à transparência de seu impacto nas questões ESG, com a utilização de indicadores padronizados do *Global Reporting Initiative* (GRI). Dessa forma, a cooperativa passou a divulgar em seus relatórios de sustentabilidade as ações vinculadas aos ODS. Além disso, embora a Unicred não divulgasse seus objetivos para alcançar o desenvolvimento sustentável entre 2015 e 2017, essa situação foi modificada a partir de 2018, com a adoção de medidas alinhadas com os ODS. Como tal, nota-se o esforço em propor soluções para seus *stakeholders*, em termos de diminuição da degradação ambiental, como recomendado na literatura (e.g., Costa *et al.*, 2022).

A evolução tecnológica ainda é considerada pela governança das cooperativas analisadas, como evidenciado na Tabela 6. Foi efetuada a contratação de *softwares* para o ambiente interno e atualizações de novos produtos e serviços para os associados, com objetivos de melhorar o impacto das ações que visam ao desenvolvimento sustentável da organização. Além disso, ao longo dos anos pesquisados, observou-se um crescimento no desempenho das cooperativas de crédito em relação aos ODS. Esse progresso se dá por meio dos projetos sociais em que as cooperativas se destacam, demonstrando uma governança sólida e um compromisso em liderar suas missões enfrentando seus desafios na busca pelo alcance dos objetivos socioambientais. Nesse aspecto, as cooperativas se distanciam dos fundos pesquisados por Raghunandan e Rajgopal (2022), já que suas ações sobre esse tema são concretas.

**Tabela 6**

*Trechos relacionados aos fatores de Desempenho e Inovação*

Ano	Sicredi	Unicred
2015	A instituição tem sido referência para o mercado em termos de inovação e utilização de soluções de ponta. Desenvolve por ano mais de um milhão de horas de sistemas de informação, contando com a parceria de empresas de tecnologia de destaque, com as quais cria um ecossistema de colaboração e criação.	Buscando aproximar os colaboradores do Sistema Unicred por meio da tecnologia, ampliando as possibilidades de comunicação e colaboração entre as Cooperativas Unicreds, Centrais e Unicred do Brasil, adequar o modelo de licenciamento da suíte de produtividade Office, atualizar tecnologicamente a plataforma de comunicação do Sistema Unicred e ampliar as iniciativas de segurança na comunicação e colaboração, ao longo do ano de 2015 ocorreu a migração do ambiente colaborativo do Sistema Unicred para o Office 365.



Ano	Sicredi	Unicred
2016	Tanto os canais de comunicação do Sicredi quanto a alta liderança de cada Cooperativa estão abertas às questões econômicas, sociais e ambientais, embora não tenhamos recebido demandas específicas sobre esses temas. Incentivamos nossos públicos a utilizarem os canais, abrindo essa comunicação para falar de outros temas importantes ao Sistema, aos colaboradores e aos associados.	Em 2016, a área de Processos lançou uma nova versão do Portal, tornando sua identidade visual mais um modelo ágil e transparente, que permite a inovação e o engajamento, ao mesmo tempo em que garante os controles necessários para a gestão segura e eficaz do ambiente tecnológico.
2017	As conquistas de 2017 fortaleceram a nossa visão de sermos reconhecidos como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com o crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz.	Inovação, ao contrário do que possa parecer, nem sempre é reinventar a roda ou traçar novos caminhos. Há que se mudar, principalmente, o jeito de caminhar, e posso dizer que mudamos!
2018	O ano de 2018 representou uma continuidade no processo de recuperação da economia brasileira, com um reaquecimento lento impactado pelas incertezas causadas pela crise política. Ainda assim, continuamos melhorando o nosso desempenho, atingindo, novamente, o melhor resultado da nossa história.	A Unicred, em conjunto com outras empresas, foi convidada pela renomada universidade Unisinos para fazer parte do grupo Blockchain CoLab, cujo propósito foi de formar um <i>hub</i> que conectasse pessoas no estudo e na disseminação de conhecimentos acerca do Blockchain, espinha dorsal da criptomoeda Bitcoin - uma inteligência que promete trazer uma onda de impacto comparável ao advento e popularização do uso da internet na década de 1990, no Brasil, reforça o compromisso do Sistema Unicred, no que diz respeito à constante busca por inovação e melhores práticas.
2019	Ocupamos a 73ª colocação no <i>ranking</i> que elegeu as 300 melhores empresas do Brasil, com base em seis dimensões: desempenho financeiro, governança corporativa, inovação, pessoas, sustentabilidade e visão de futuro. O Guia é organizado pela revista Época em parceria com a Fundação Dom Cabral e também nos colocou na 9ª posição na categoria Melhores da Região Sul. No <i>ranking</i> setorial de Bancos, aparecemos no 1º lugar em Desempenho Financeiro, 4ª colocação em Pessoas, 5ª posição em Governança Corporativa, 8º lugar em Visão de Futuro, 9º em Inovação e 12ª colocação em Sustentabilidade.	Em um cenário econômico cada vez mais competitivo a precificação do crédito foi a solução mais adequada que encontramos para melhorar a Gestão do Negócio e manter o Crescimento Sustentável da Cooperativa. A ideia é também conceder descontos em função do relacionamento do Cooperado com sua Cooperativa.

Ano	Sicredi	Unicred
2020	O Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária (Inovagro) financia a incorporação de inovações tecnológicas nas propriedades rurais, incluindo a implantação de sistemas para geração e distribuição de energia alternativa para consumo próprio, como a energia eólica, solar e de biomassa. Ao final do ano, a linha possuía um saldo de R\$ 53,1 milhões.	A inovação possibilitou acesso a informações sobre o comportamento do nosso Cooperado, tendo maior controle e autonomia da operação, e ganhando capacidade de negociação com os diversos fornecedores da cadeia de valor – o que gera ainda maior eficiência no modelo de negócios.
2021	Esta é a primeira operação de uma instituição financeira cooperativa brasileira a receber certificação emitida pela Climate Bonds Initiative (CBI), organização internacional que atua para promover investimentos na economia de baixo carbono, estabelecendo as melhores práticas para o mercado em termos de integridade ambiental dos produtos de economia verde.	Alinhando nosso crescimento sustentável à nossa expansão, constantes novidades em nossos produtos e serviços e soluções inovadoras, pudemos garantir grandes conquistas e, até mesmo, uma marca histórica: em 2021, atingimos o maior resultado de todos os tempos do Sistema Unicred.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos documentos analisados.

A Sicredi pontuou suas conquistas no mercado desde 2015, evidenciando uma visão tecnológica em relação às questões sociais, ambientais e econômicas, apontando uma contribuição para a economia do país, com bons resultados em 2018 e 2021. A cooperativa Unicred também destacou contribuições no cenário econômico, por meio de investimentos em inovação e pela implementação de novos sistemas de informação. Ainda em 2021, com um período de dificuldade diante de uma pandemia mundial, a cooperativa obteve resultados positivos, influenciados pela inovação, expansão e desenvolvimento sustentável.

Diante dos resultados obtidos, é possível ressaltar que as cooperativas de crédito têm desenvolvido práticas ESG, o que também se verificou nos estudos de Cabo e Rebelo (2013), Desjardine *et al.* (2019), Filippi (2018), Maletič *et al.* (2018) e Petry e Froehlich (2022), que apontam como a responsabilidade social está atrelada a um superior desempenho de sustentabilidade. Os aspectos de governança, desempenho e inovação estão presentes nos estudos de Williams *et al.* (2017) e Maletič *et al.* (2018), que afirmam que as empresas mais resilientes possuem índices maiores de implementação e desempenho das práticas ESG. A presente pesquisa indica que essa relação também é positiva no caso das cooperativas.

Os resultados dessa pesquisa apontam que práticas ESG, que possuem impacto no desenvolvimento das comunidades locais, também



fomentam a resiliência organizacional. Isso está em consonância com os estudos de Markman e Venzin (2014), Williams *et al.* (2017) e Desjardine *et al.* (2019). Esses autores enfatizam a importância da resiliência organizacional e que o tempo de atuação das empresas contribui para o enfrentamento de choques exógenos. Conforme observado nos resultados desta pesquisa, mesmo diante dos desafios impostos pela pandemia da covid-19, as organizações demonstraram melhorias em termos de desempenho. Isso alinha-se ao entendimento de que a resiliência não apenas desempenha um papel na gestão de crises, mas também possibilita o crescimento contínuo das organizações (Hillmann & Guenther, 2021).

## CONCLUSÃO

Este estudo explorou a relação entre as práticas ESG e a resiliência organizacional de cooperativas de crédito. Os resultados da análise temática apresentam que as cooperativas Sicredi e Unicred têm divulgado em seus relatórios as práticas ESG desenvolvidas, bem como a introdução de inovações e o desempenho alcançado. Além disso, ambas as cooperativas têm buscado reforçar compromisso com os 17 ODS.

A partir desses achados, este estudo contribui ao indicar a relação entre práticas ESG, vinculadas aos aspectos ambiental, social e de governança, e a ações direcionadas aos ODS, e a resiliência organizacional, operacionalizada pelas categorias "inovação", e "desempenho". Os resultados sugerem que iniciativas ESG não se restringem a boas práticas corporativas ou a tendências de mercado, associando-se à capacidade adaptativa das cooperativas. Portanto, esses achados chamam atenção para o gerenciamento da resiliência ao longo do tempo, considerando distintos tipos de choque e até períodos sem tais eventos adversos.

Devido ao impacto das cooperativas de crédito na comunidade local, os resultados da pesquisa destacam as ações socioambientais na relação entre práticas ESG e resiliência organizacional. Nesse contexto, além dos nossos achados apontarem para a resiliência das próprias cooperativas, a adoção de práticas socioambientais também auxiliou as comunidades locais no enfrentamento da crise provocada pela pandemia da covid-19. Portanto, as práticas ESG e a resiliência das cooperativas ajudam na superação e na melhoria do desenvolvimento das comunidades locais em cenários de exposição a choques.

Em alinhamento com os ODS, as cooperativas de crédito contribuem para desenvolvimento sustentável ao integrarem práticas ESG em suas estratégias. Salienta-se que, um dos princípios de uma cooperativa é o atendimento a seus cooperados,

visando a contribuir com o desenvolvimento sustentável das comunidades. Dessa forma, as práticas ESG por parte das cooperativas de crédito, como a criação de linha de crédito vinculada a ações sustentáveis, auxiliam no combate às desigualdades sociais, na integração com seus *stakeholders*, e na adaptação às mudanças climáticas. Assim, podemos concluir a existência de integração entre práticas ESG e ODS, indo ao encontro do mapeamento apresentado por Khaled *et al.* (2021).

Além disso, o fato de o objeto de estudo ser duas cooperativas indica uma contribuição, já que em trabalhos anteriores a análise se pauta em empresas presentes em bolsa de valores e mercados globais, como se vê em Costa e Ferezin (2021). As cooperativas de crédito não estão em bolsa e possuem um forte apelo de investimento local, que as fazem um objeto de interesse. Os resultados mostram que as práticas ESG estão relacionadas à resiliência organizacional, mesmo nesse tipo de organização, o que é uma contribuição teórica. Ademais, a atuação das cooperativas de crédito é local, mas a comunicação é feita com todo o mercado, o que diminui o efeito do local sobre a cooperativa, mas não diminui o efeito da cooperativa sobre todos os locais onde ela está presente. Isso permite uma percepção diversa do efeito território, que já havia sido estudado anteriormente (Hoffmann *et al.*, 2017). De todo modo, neste estudo dá-se um passo a mais, já que foi levado em conta o choque provocado pela covid-19, e cooperativas de uma economia em desenvolvimento, relacionando-se resiliência e ESG, indo na contramão dos estudos anteriores sobre esses mesmos construtos, que focaram na crise 2008-2010 e em economias desenvolvidas (DesJardine *et al.*, 2019; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Os resultados indicam que os efeitos podem ser os mesmos, independentemente do tipo de crise, o que resta como outra contribuição teórica deste artigo.

Quanto às limitações do estudo, apesar de os dados indicarem uma relação entre práticas ESG e resiliência organizacional nas cooperativas que estudamos, a relação não foi testada estatisticamente. Para estudos futuros, recomenda-se trabalhar com casos de distintos setores, abordar diferentes choques em uma mesma investigação, e adotar técnicas de estatística multivariada para verificar os contextos em que as práticas ESG estão associadas a cooperativas mais resilientes. Uma segunda sugestão de pesquisa é a aplicação de um estudo de caso, para observar como são aplicadas as práticas ESG pelas cooperativas para o atendimento das metas dos ODS de acordo com o mapeamento elaborado por Khaled *et al.* (2021).



## REFERÊNCIAS

- Ailos – Sistema de Cooperativas de Crédito (2022). *Blog do Sistema de Cooperativas de Crédito*. <https://blog.ailos.coop.br/cooperativismo/cooperativas-de-credito-no-brasil/>
- Antolín-López, R., Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2016). Deconstructing corporate sustainability: a comparison of different stakeholder metrics. *Journal of Cleaner Production*, 136, 5-17. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.111>
- Bacen – Banco Central do Brasil (2023). *Cooperativas de Crédito*. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>
- Bergamini Jr., S. (2021). ESG, Impactos ambientais e Contabilidade. *Pensar Contábil*, 23(80), 46-54.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Buallay, A. (2019). Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Management of Environmental Quality*, 30(1), 98-115. <https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2017-0149>
- Bravo, O., & Hernández, D. (2021). Measuring organizational resilience: Tracing disruptive events facing unconventional oil and gas enterprise performance in the Americas. *Energy Research & Social Science*, 80, 102187. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102187>
- Burnard, K., Bhamra, R., & Tsinopoulos, C. (2018). Building organizational resilience: Four configurations. *IEEE transactions on engineering management*, 65(3), 351-362. <https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2796181>
- Cabo, P., & Rebelo, J. (2013). *O papel das instituições de crédito em tempos de crise: as cooperativas de crédito agrícola e caixas econômicas como agentes impulsionadores do desenvolvimento econômico e social*. VII Coloquio Ibérico Internacional de Cooperativismo y Economía Social.
- Confedbras - Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito. (2023). *No BureauCoop – Painel de Dados do Cooperativismo Financeiro*. <https://www.bureau.coop.br/index.php/public-panel/>
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, 24(2), 79-95. <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2p79-95>
- Costa, R., Costa, T. P., Conceição, M. M., & Conceição, J. T. P. (2022). ESG – Os pilares para os desafios da sustentabilidade. *Recima21-Revista Científica Multidisciplinar*, 3(9), e391920-e391920. <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i9.1920>
- Dechow, P. M. (2023). Understanding the Sustainability Reporting Landscape and Research Opportunities in Accounting. *The Accounting Review*, 98(5), 481-493. <https://doi.org/10.2308/TAR-2023-0145>
- DesJardine, M., Bansal, P., & Yang, Y. (2019). Bouncing back: Building resilience through social and environmental practices in the context of the 2008 global financial crisis. *Journal of Management*, 45(4), 1434-1460. <https://doi.org/10.1177/0149206317708854>
- Dicuonzo, G., Donofrio, F., Ranaldo, S., & Dell'Atti, V. (2022). The effect of innovation on environmental, social and governance (ESG) practices. *Meditari Accountancy Research*, 30(4), 1191-1209. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-12-2020-1120>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.
- Filippi, M. (2018). *Reinforcing sustainable supply chains: Lessons from French agricultural cooperatives*. 166th Seminar, August 30-31, 2018, Galway, West of Ireland, European Association of Agricultural Economists.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hoffmann, V. E., Belussi, F., Martínez-Fernández, M. T., & Reyes, E. (2017). United we stand, divided we fall? Clustered firms' relationships after the 2008 crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 735-758. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1343869>
- International Cooperative Alliance (2023). *Cooperative identity, values & principles*. <https://www.ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.
- Jacques, E. R., & Gonçalves, F. D. O. (2016). Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, 25, 489-509. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art8>
- Khaled, R., Ali, H., & Mohamed, E. K. (2021). The Sustainable Development Goals and corporate



- sustainability performance: Mapping, extent and determinants. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127599. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127599>
- Maletič, M., Maletič, D., & Gomišček, B. (2018). The role of contingency factors on the relationship between sustainability practices and organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 171, 423-433. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.172>
- Markman, G. M., & Venzin, M. (2014). Resilience: Lessons from banks that have braved the economic crisis – And from those that have not. *International Business Review*, 23(6), 1096-1107. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.013>
- Miranda Jr., N. da S., & Hoffmann, V. E. (2021). Resiliência regional: um estudo bibliométrico a partir da Web of Science. *Gestão & Regionalidade*, 37(111). <https://doi.org/10.13037/gr.vol37n111.6093>
- Oliveira, R. S. De, Viana, L. F. C., Ferreira, L. B. G. R., & Hoffmann, V. E. (2024). Intercooperação, (eco) inovação e desempenho: Um estudo de caso na Rede de Comercialização Solidária do Tapajós, estado do Pará, Brasil. *Innovar*, 34(92), Pré-Impressão. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.10047>
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Petry, J., & Froehlich, C. (2022). Sustentabilidade socioambiental em uma cooperativa de crédito. *Gestão & Regionalidade*, 38(115), 5-23. <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n115.7341>
- Read, D. (2005). Some observations on resilience and robustness in human systems. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 36(8), 773-802. <https://doi.org/10.1080/01969720500306253>
- Ragunandan, A., & Rajgopal, S. (2022). Do ESG funds make stakeholder-friendly investments? Review of Accounting Studies, 27(3), 822-863. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09693-1>
- Rosati, F., & Faria, L. G. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of cleaner production*, 215, 1312-1326. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.107>
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., Teece, D.J. (1994). *Fundamental Issues in strategy: A research agenda*. Harvard College.
- Sierdovski, M., Pilatti, L. A., & Rubbo, P. (2022). Organizational competencies in the development of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria in the industrial sector. *Sustainability*, 14(20), 13463. <https://doi.org/10.3390/su142013463>
- Viana, C. L., Roehe Vaccaro, G. L., & Senna Venzke, C. (2018). Sustentabilidade e os diferenciais cooperativos: Um estudo em um Sistema Cooperativo de Crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 5(9), 163-180. <https://doi.org/10.5902/2359043230627>
- Viana, L. F. C., Hoffmann, V. E., & Miranda Jr., N. da S. (2023). Regional resilience and innovation: Paper profiles and research agenda. *Innovation & Management Review*, 20(2), 119-131. <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0225>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9. <https://doi.org/10.1016/j.res.2015.03.018>