

GESTÃO E INOVAÇÃO EM COPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEIRAS

MANAGEMENT AND INNOVATION IN BRAZILIAN CREDIT COOPERATIVES

GESTIÓN E INNOVACIÓN EN COOPERATIVAS DE CRÉDITO BRASILEÑAS

Heitor Alves Rodrigues¹
Julia Lopes Furtado Silva Vieira²
Camilla Côrtes Carvalho³

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar as principais práticas de gestão e inovação adotadas pelas cooperativas de crédito no Brasil, identificando suas contribuições para a sustentabilidade, a eficiência organizacional e a competitividade no mercado financeiro. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo. O levantamento foi realizado entre abril e julho de 2026, utilizando os descritores “cooperativas de crédito”, “inovação”, “tipos de inovação” e “gestão”, com consultas à SciELO, Google Acadêmico, repositórios institucionais, biblioteca da UEMG e fontes institucionais relacionadas ao setor. Foram analisadas publicações que abordavam a temática da pesquisa, com ênfase no período de 2021 a maio de 2026. Os resultados evidenciaram que as principais práticas de gestão estão relacionadas à governança, planejamento, gestão financeira e de riscos, gestão de pessoas, relacionamento, participação cooperativa, inclusão financeira e inovação. Verificou-se também crescente incorporação de tecnologias, transformação digital, análise de dados, Open Finance e inteligência artificial. Conclui-se que a integração entre práticas de gestão estruturadas e inovação contribui para a eficiência, competitividade e sustentabilidade das cooperativas de crédito, sendo fundamental conciliar a transformação tecnológica com a preservação do relacionamento próximo e humanizado com os cooperados.

Palavras-chave: Transformação digital. Eficiência organizacional. Competitividade.

¹Graduando em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) – Unidade Frutal/MG.

²Graduanda em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) – Unidade Frutal/MG.

³Docente do Curso de Sistemas de Informação da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) – Unidade Frutal/MG. Mestra em Ciências Ambientais pela Universidade Brasil – Campus Fernandópolis/SP. Graduada em Licenciatura em Letras pela Faculdade de Teologia e Ciências, Bacharela em Sistemas de Informação pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e Bacharela em Administração de Empresas pela UNIDERP. Especialista em Docência do Ensino Superior e em Inspeção e Supervisão Escolar.

ABSTRACT: This study aimed to analyze, through a literature review, the main management and innovation practices adopted by credit cooperatives in Brazil, identifying their contributions to sustainability, competitiveness, and organizational efficiency. This is a bibliographic study with a qualitative approach and an exploratory-descriptive nature. The literature search was conducted between April and July 2026, using the descriptors “credit cooperatives,” “innovation,” “types of innovation,” and “management,” with searches conducted in SciELO, Google Scholar, institutional repositories, the UEMG library, and institutional sources related to the sector. Publications addressing the research topic were analyzed, with emphasis on the period from 2021 to May 2026. The results showed that the main management practices are related to governance, planning, financial and risk management, people management, relationships with members, cooperative participation, financial inclusion, and innovation. There was also an increasing incorporation of technologies, digital transformation, data analysis, Open Finance, and artificial intelligence. It is concluded that the integration of structured management practices and innovation contributes to the efficiency, competitiveness, and sustainability of credit cooperatives, making it essential to reconcile technological transformation with the preservation of close and humanized relationships with cooperative members.

Keywords: Digital transformation. Organizational efficiency. Competitiveness.

RESUMEN: Este estudio tuvo como objetivo analizar, mediante una revisión de la literatura, las principales prácticas de gestión e innovación adoptadas por las cooperativas de crédito en Brasil, identificando sus contribuciones a la sostenibilidad, la competitividad y la eficiencia organizacional. Se trata de una investigación bibliográfica, de enfoque cualitativo y carácter exploratorio-descriptivo. El levantamiento bibliográfico se realizó entre abril y julio de 2026, utilizando los descriptores “cooperativas de crédito”, “innovación”, “tipos de innovación” y “gestión”, mediante consultas en SciELO, Google Académico, repositorios institucionales, la biblioteca de la UEMG y fuentes institucionales relacionadas con el sector. Se analizaron publicaciones relacionadas con la temática de la investigación, con énfasis en el período comprendido entre 2021 y mayo de 2026. Los resultados evidenciaron que las principales prácticas de gestión están relacionadas con la gobernanza, la planificación, la gestión financiera y de riesgos, la gestión de personas, las relaciones con los asociados, la participación cooperativa, la inclusión financiera y la innovación. También se observó una creciente incorporación de tecnologías, transformación digital, análisis de datos, Open Finance e inteligencia artificial. Se concluye que la integración entre prácticas de gestión estructuradas e innovación contribuye a la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de las cooperativas de crédito, siendo fundamental conciliar la transformación tecnológica con la preservación de relaciones cercanas y humanizadas con los asociados.

Palabras clave: Transformación digital. Eficiencia organizacional. Competitividad.

INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito podem ser definidas como um modelo de organização em que suas ações se baseiam na ajuda mútua, ou seja, os associados cooperam entre si, sendo as mesmas de natureza jurídica sem fins lucrativos (Paiva, 2017). Conforme a Lei nº 5.764/71 as cooperativas de créditos caracterizam-se como sociedades de pessoas, com forma e natureza

jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (Brasil, 1971). A referida lei é responsável pela Política Nacional do Cooperativismo e institui o sistema jurídico das sociedades cooperativas.

No ano de 2005 em seu livro intitulado “Cooperativismo de Crédito: história da sua evolução normativa no Brasil”, Marco Antônio Henriques Pinheiro definiu estas organizações como instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (Pinheiro, 2005).

Embora sejam instituições financeiras, as cooperativas de crédito não são denominadas bancos e caracterizam-se por serem sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, sem fins lucrativos, constituídas com a finalidade de conceder crédito e prestar serviços aos associados (Brasil, 1971).

Importante ressaltar que as cooperativas desse segmento se igualam às instituições financeiras pela Lei nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e suas atividades devem ser autorizadas e regulamentadas pelo Banco Central do Brasil. Observa-se, porém, que a prática do cooperativismo é regulamentada por leis específicas como por exemplo a Lei nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e a Lei Complementar nº. 130, de 17 de abril de 2009 (Brasil, 1964; 1971; 2009).

Assim como os bancos, os diretores de cooperativas financeiras estão expostos à Lei nº. 7.492, de 16 de junho de 1986 que regulamenta os crimes contra o Sistema Financeiro Nacional nos casos de má gestão (Brasil, 1986).

Em relação as suas características, as cooperativas de crédito são classificadas em: singulares, ou de 1º grau: quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas; de 2º grau: constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e, confederações de cooperativas, ou de 3º grau: são as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos

transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações (Pinheiro, 2006).

Historicamente, consta, que a primeira cooperativa de crédito foi fundada no ano de 1847 por Friedrich Wilhelm Raiffeisen em um povoado rural na Alemanha. Já a primeira cooperativa urbana teve como pioneiro Herman Schulze que em 1856 criou a associação de dinheiro antecipado, uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi fundada em 28 de dezembro de 1902 no município de Nova Petrópolis (RS) e recebeu o nome de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis (Pinheiro, 2005).

Sobre a implantação das cooperativas de crédito no Brasil, Golos (2025) chama a atenção para o fato de que durante por muitos anos o crescimento do setor ocorreu de modo gradativo e, era restrito a segmentos específicos como comunidades rurais e agropecuárias, ganhando então, maior destaque a partir da década de 90 onde ocorreu a modernização regulatória promovida pelo Banco Central do Brasil e a estruturação de sistemas cooperativos integrados

O crescimento do setor ganhou ainda mais força a partir da implantação da Lei Complementar nº 130/2009 que disciplinou o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e ampliou a segurança jurídica e operacional das cooperativas de crédito brasileiras (Brasil, 2009).

4

Sobre este aspecto Paiva e Santos (2017) destacam que nos últimos anos, esse setor vem evoluindo como uma alternativa ao sistema bancário convencional, fornecendo serviços financeiros com preços mais acessíveis e priorizando o desenvolvimento econômico regional.

O objetivo desta pesquisa consiste em analisar as principais práticas de gestão e inovação adotadas pelas cooperativas de crédito no Brasil, identificando suas contribuições para a sustentabilidade, a eficiência organizacional e a competitividade no mercado financeiro.

Sendo justificada pela crescente relevância das cooperativas de crédito no sistema financeiro nacional, que vêm ampliando sua presença e atuação junto a diferentes públicos e regiões do país. Nesse contexto, o crescimento da concorrência, a transformação digital e a necessidade de oferecer serviços cada vez mais adequados às demandas dos associados tornam as práticas de gestão e inovação elementos fundamentais para a sustentabilidade dessas organizações. O próprio artigo destaca a expansão do setor, a adoção de tecnologias e a necessidade de conciliar gestão profissionalizada, relacionamento com os associados e capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Importância das cooperativas de crédito no mercado brasileiro

As cooperativas de créditos são uma modalidade de instituição financeira que se apresentam em constate crescimento e cada vez mais atuante no mercado financeiro nacional. No ano de 2024, as cooperativas de crédito no Brasil ocuparam posição de destaque no Sistema Financeiro Nacional, conseguindo alcançar aproximadamente 20 milhões de cooperados, ativos superiores a R\$ 885 bilhões e presença em cerca de 58% dos municípios brasileiros, com participação crescente na intermediação financeira nacional (Golos, 2025).

Outro aspecto importante é que estas se fortalecem no mercado doméstico como uma alternativa de acesso ao crédito e demais serviços bancários e financeiros, em condições mais vantajosas e menos onerosas para famílias e empresas, expandindo sua rede de atendimento, operações e carteira (Fipe, 2019).

Jacques e Gonçalves (2016, p. 493) assinalam que este setor é de singular importância para a sociedade, pois promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade na qual se desenvolve.

A importância destas organizações na sociedade está relacionada ao fato das mesmas representarem iniciativas diretamente promovidas pelos cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento local, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais, que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda.

Bressan, Maia e Souto (2020) argumentam que o sucesso das cooperativas de crédito no Brasil está relacionado ao fato destas não possuírem fins lucrativos e apresentarem vantagens atrativas em relação as taxas praticadas.

Soma-se a isso, o fato dos proprietários também serem os associados, o que tende a motivar sua eficácia por ter mais a ver com a contenção das necessidades dos membros do que, necessariamente, com a acumulação de resultados. Os custos são divididos entre os membros na forma de juros e pequenas taxas (Freitas; Freitas, 2014).

De acordo com o Portal do Cooperativismo Financeiro (2026, p. 1) a consolidação das cooperativas de crédito no mercado se deve ao fato destas entregarem soluções financeiras completas e, acima de tudo, relevantes para as realidades locais, tendo como exemplo, o apoio ao pequeno produtor rural e o fomento de empresas de médio porte.

Somam-se a esses fatores a forte estrutura regulatória e investimentos contínuos em tecnologia e profissionalização, provando que resultados sólidos e impacto social podem, sim, caminhar juntos.

Os aspectos apresentados permitem-nos considerar que as cooperativas de crédito se tornaram mais relevantes nos últimos anos, sendo considerada uma opção mais atrativa para diferentes públicos.

Entre os principais sistemas de crédito cooperativo presentes no Brasil, destacam-se: o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob), o Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) e a Cresol. Sistemas estes que desempenham um papel fundamental, fomentando o desenvolvimento do cooperativismo de crédito e promovendo acesso a crédito nas diversas comunidades existentes no Brasil, até mesmo onde os grandes bancos não têm presença consolidada, ao mesmo tempo oferecem soluções financeiras inovadoras e competitivas (Banco do Brasil, 2022).

Tratam-se de empresas autônomas e democráticas, administradas pelos próprios membros que se unem voluntariamente para atender às suas necessidades financeiras, sociais e culturais, por esse motivo, a inovação é fundamental para o bom funcionamento dessas organizações (Brancher; Breitenbach, 2024).

O problema em torno dessa questão é que a crescente competição no mercado financeiro e econômico, muitas vezes compromete a gestão adequada das tecnologias e do atendimento personalizado aos seus cooperados.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, desenvolvida por meio de revisão da literatura sobre gestão e inovação em cooperativas de crédito brasileiras. A escolha desse método justifica-se pela necessidade de reunir, analisar e sistematizar conhecimentos científicos e institucionais já produzidos sobre a temática, possibilitando a identificação de conceitos, tendências, desafios e transformações observadas no setor.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, uma vez que busca compreender e interpretar informações presentes em produções científicas e documentos institucionais, considerando seus conteúdos, perspectivas e contribuições para a compreensão do fenômeno estudado. Conforme Oliveira (2010), a pesquisa qualitativa possibilita a construção do

conhecimento a partir da análise e interpretação de informações obtidas em diferentes fontes, favorecendo uma compreensão mais ampla do objeto investigado.

Quanto aos objetivos, o estudo apresenta caráter exploratório e descritivo. É exploratório por buscar ampliar o conhecimento acerca da gestão e da inovação no contexto das cooperativas de crédito brasileiras, permitindo identificar diferentes perspectivas e aspectos ainda em desenvolvimento na literatura. É também descritivo por sistematizar e apresentar as principais características, tendências e abordagens encontradas nas publicações selecionadas.

Para a realização da revisão da literatura, foram consultadas diferentes bases de dados e fontes de informação, buscando ampliar a abrangência e a relevância do material analisado. Entre as principais fontes utilizadas, destacam-se:

SciELO (Scientific Electronic Library Online): biblioteca eletrônica que disponibiliza uma coleção de periódicos científicos, com ampla produção acadêmica brasileira e latino-americana;

Google Scholar (Google Acadêmico): ferramenta de pesquisa que permite localizar artigos científicos, livros, teses, dissertações e outras produções acadêmicas;

Repositórios institucionais de universidades brasileiras: utilizados para a localização de teses, dissertações, artigos e outros trabalhos acadêmicos relacionados à temática;

Biblioteca da Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG): utilizada para consulta a livros e demais materiais bibliográficos disponíveis;

Publicações institucionais de cooperativas de crédito e de organizações representativas do setor utilizadas para complementar a análise com informações sobre práticas, estratégias, inovação e transformação do segmento;

Sites institucionais e documentos técnicos: utilizados como fontes complementares para a contextualização do cooperativismo de crédito brasileiro.

Foram considerados como critérios de inclusão artigos científicos, livros, teses, dissertações, documentos e publicações institucionais, publicados ou disponibilizados no período de 2021 a maio de 2026, que apresentassem conteúdo relacionado à gestão, inovação, transformação digital, tecnologia, serviços financeiros, inclusão financeira, sustentabilidade ou outros aspectos diretamente relacionados às cooperativas de crédito brasileiras.

Foram excluídas publicações em duplicidade, documentos que não apresentassem relação direta com os objetivos da pesquisa, cartas ao editor, editoriais e materiais cujo conteúdo não contribuisse para a compreensão da temática investigada.

Após o levantamento bibliográfico, as publicações identificadas foram submetidas a uma leitura exploratória e analítica, com o objetivo de verificar sua aderência aos critérios previamente estabelecidos. Na sequência, realizou-se a seleção dos materiais pertinentes, seguida da leitura e análise de seus conteúdos. As informações consideradas relevantes foram extraídas e organizadas de forma temática, possibilitando a identificação de tendências e mudanças na abordagem da gestão e da inovação nas cooperativas de crédito brasileiras ao longo do período analisado.

A análise da literatura evidenciou uma evolução temática ao longo dos anos. Nas publicações de 2021 e 2022, observou-se maior concentração de estudos relacionados à satisfação dos associados, gestão de riscos, inclusão financeira e eficiência social das cooperativas de crédito. A partir de 2023, verificou-se maior atenção à utilização de tecnologias e aos seus impactos sobre os processos organizacionais, os modelos de atendimento e as formas de relacionamento com os associados, com destaque para a transformação digital e a gestão da inovação.

Nas publicações de 2025 e 2026, identificou-se a ampliação das discussões para temas emergentes, como inteligência artificial, Open Finance, análise e utilização de dados, maturidade digital, fintechs e sustentabilidade, demonstrando a crescente incorporação de novas tecnologias e estratégias de inovação ao ambiente das cooperativas de crédito.

Dessa forma, a revisão da literatura permitiu organizar e interpretar as principais contribuições acadêmicas e institucionais acerca da gestão e da inovação nas cooperativas de crédito brasileiras, evidenciando a evolução das pesquisas e a transformação dos desafios enfrentados pelo setor. Os resultados encontrados reforçam a relevância da inovação tecnológica e organizacional para a competitividade, a eficiência e a capacidade de adaptação das cooperativas de crédito diante das mudanças no sistema financeiro brasileiro.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A busca bibliográfica foi realizada no período de abril a julho de 2026 utilizando os descritores: cooperativas de crédito, inovação, tipos de inovação e gestão. A análise das publicações foi realizada por meio de leitura analítica, seguida da extração das informações consideradas relevantes e, apresentação destas de forma descritiva organizada em dois eixos temáticos.

As principais considerações dos autores sobre as práticas de gestão e inovação em cooperativas de crédito são apresentadas nos itens a seguir.

Práticas de gestão nas cooperativas de crédito

As práticas de gestão nas cooperativas de crédito são consideradas fundamentais para o fortalecimento destas organizações no Brasil, isso porque, a ampliação destas no mercado financeiro está associado a combinação das características próprias do modelo cooperativista, como a participação dos associados, a cooperação e o desenvolvimento local, com práticas de gestão profissionalizada, utilização de tecnologias e diversificação dos serviços oferecidos aos clientes.

A análise das publicações permitiu-nos evidenciar que a adoção de práticas estruturadas de gestão constitui elemento importante para a sustentabilidade das organizações, especialmente diante do crescimento do setor e da ampliação da complexidade das operações financeiras.

Em estudo, elaborado com o objetivo de avaliar a percepção de agentes envolvidos na governança de uma cooperativa de crédito sobre as práticas de gestão, os autores evidenciaram que os processos gerenciais devem ser compreendidos não apenas como uma exigência administrativa, mas como mecanismo capaz de favorecer transparência, participação de todos os atores envolvidos nas decisões organizacionais (Gerhard; Moreira; Weymer, 2021). Trata-se, portanto de práticas que devem ser compreendidas pelos representantes dos associados e pelos colaboradores.

A partir das publicações analisadas, foram evidenciadas as principais práticas de gestão adotadas pelas cooperativas de créditos brasileiras. Para melhor apresentação as mesmas foram agrupadas em nove áreas, a saber:

- Governança: Transparência, prestação de contas, conselhos atuantes, definição de responsabilidades e participação, tendo como finalidade o fortalecimento da tomada de decisão e a confiança institucional.
- Planejamento e desempenho: Metas, indicadores, avaliação de resultados e planejamento estratégico, destinadas a orientação dos recursos e melhoria dos resultados.
- Gestão financeira: Controle de custos, gestão de recursos e acompanhamento de resultados, tem como foco a garantia da sustentabilidade econômica.

- Gestão de riscos: Análise de crédito, monitoramento da carteira, controles internos e prevenção e tem como foco principal reduzir vulnerabilidades e perdas.
- Gestão de pessoas: Seleção, capacitação, avaliação e desenvolvimento visando ampliar competências e a qualidade dos serviços.
- Gestão de relacionamento: Escuta, satisfação, comunicação e atendimento visando o fortalecimento de vínculos e fidelização dos associados.
- Participação cooperativa: Assembleias, representação, informação e educação cooperativista, busca o fortalecimento da democracia organizacional.
- Inclusão financeira: Oferta de crédito, presença territorial e educação financeira, destina-se a ampliação do acesso de novos cooperados e geração de impactos sociais.
- Inovação e adaptação: Revisão de processos, novos serviços e tecnologias, busca aumentar a capacidade competitiva e adaptativa da instituição (GREATTI; SELA, 2021; CAVINATO; CAPITANI, 2023; PRICHOA, 2024; SANTOS; BARROS; ANDRADE, 2024).

Brancher e Breitenbach (2024) consideram importante ressaltar que essas práticas podem favorecer a retenção dos associados e a competitividade ao combinar condições financeiras adequadas, qualidade dos serviços, inovação, proximidade e capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Inovação nas cooperativas de crédito

A gestão da inovação constitui um elemento estratégico para o desempenho e a sustentabilidade das cooperativas, especialmente diante de mercados cada vez mais competitivos e dinâmicos (SIMIONI et al., 2009; VAZ; SILVA, 2015). Nesse contexto, uma gestão eficiente da inovação possibilita às cooperativas identificar novas oportunidades de negócios, aprimorar processos internos, elevar a satisfação dos cooperados e fortalecer sua posição competitiva no mercado (SIMIONI et al., 2009).

Para as cooperativas de crédito, torna-se fundamental desenvolver uma cultura organizacional orientada à inovação, associada ao investimento em tecnologia e à capacitação contínua dos colaboradores. Essas iniciativas contribuem para que as organizações respondam de maneira mais ágil e eficiente às necessidades dos cooperados. Além disso, a adoção de processos estruturados para o gerenciamento de ideias e projetos inovadores é importante para assegurar que as iniciativas sejam conduzidas de maneira sistemática, desde a identificação e

seleção de oportunidades até sua implementação e avaliação dos resultados alcançados (SIMIONI et al., 2009; BRANCHER; BREITENBACH, 2024).

A construção de uma cultura de inovação deve ocorrer de forma contínua e estar incorporada às diferentes áreas da cooperativa. Nesse processo, programas de capacitação e treinamento assumem papel relevante, pois possibilitam aos colaboradores desenvolver competências para identificar oportunidades, propor soluções e participar ativamente do desenvolvimento organizacional (BRANCHER; BREITENBACH, 2024). Assim, a inovação deixa de ser restrita à adoção de novas tecnologias e passa a integrar a própria estratégia de gestão da cooperativa.

No caso específico das cooperativas de crédito, entretanto, a incorporação de tecnologias e novos modelos de atendimento deve ser acompanhada da preservação das características que diferenciam o modelo cooperativista. Um dos principais desafios consiste em oferecer aos cooperados a comodidade, a agilidade e a praticidade proporcionadas pelas novas tecnologias, sem comprometer a proximidade, o relacionamento personalizado e o atendimento humanizado, considerados importantes diferenciais dessas organizações (PAZOTI, 2022).

Nesse sentido, a gestão das cooperativas de crédito deve conciliar inovação, eficiência, sustentabilidade e conformidade com o conjunto de normas que regulamentam sua atuação. Por sua natureza de instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativas, as cooperativas de crédito estão submetidas à Lei Complementar nº 130/2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, bem como à legislação aplicável ao Sistema Financeiro Nacional e às sociedades cooperativas. Além disso, sua organização e funcionamento são disciplinados pelo Conselho Monetário Nacional e supervisionados pelo Banco Central do Brasil (BRASIL, 2009; BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2022).

A observância das normas regulatórias constitui elemento fundamental para assegurar a regularidade e a segurança das operações realizadas pelas cooperativas de crédito, ao mesmo tempo em que proporciona bases para uma gestão responsável e sustentável. Nesse contexto, a capacidade de inovar deve estar associada ao cumprimento das exigências legais e regulatórias, de modo que a adoção de novas tecnologias, produtos e modelos de atendimento ocorra de forma compatível com os princípios de governança, segurança e proteção dos cooperados.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar, por meio de uma revisão da literatura, as principais práticas de gestão e inovação adotadas pelas cooperativas de crédito no Brasil, identificando suas contribuições para a sustentabilidade, a competitividade e a eficiência organizacional.

A análise das publicações selecionadas permitiu identificar que as práticas de gestão nas cooperativas de crédito abrangem diferentes dimensões, com destaque para governança, planejamento e desempenho, gestão financeira, gestão de riscos, gestão de pessoas, relacionamento com os associados, participação cooperativa, inclusão financeira e inovação. A adoção dessas práticas contribui para o aprimoramento dos processos organizacionais, o fortalecimento da governança e a sustentabilidade das cooperativas diante da crescente complexidade do mercado financeiro.

No que se refere à inovação, os estudos analisados demonstram uma evolução na incorporação de tecnologias aos processos, produtos e serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito. Observou-se também a crescente importância da construção de uma cultura organizacional voltada à inovação, acompanhada da capacitação dos colaboradores e da estruturação de processos para identificação, desenvolvimento e implementação de novas ideias.

A revisão evidenciou ainda uma mudança nas temáticas abordadas pela literatura ao longo do período analisado. Enquanto os estudos mais antigos concentravam-se em aspectos relacionados à satisfação dos associados, gestão de riscos, inclusão financeira e eficiência social, as publicações mais recentes passaram a enfatizar a transformação digital, a análise de dados, o Open Finance, a maturidade digital, as fintechs, a sustentabilidade e a inteligência artificial. Essa evolução demonstra que as cooperativas de crédito vêm sendo inseridas em um ambiente de transformação tecnológica que exige maior capacidade de adaptação e inovação.

Com esse cenário, a inovação apresenta-se como importante instrumento para o aumento da eficiência organizacional e da competitividade, ao possibilitar a modernização de processos, a ampliação e diversificação dos serviços e maior agilidade no atendimento às demandas dos associados. Entretanto, os resultados também evidenciam que a adoção de novas tecnologias deve ocorrer de maneira equilibrada, preservando a proximidade e o relacionamento personalizado que caracterizam o modelo cooperativista.

Com isso, conclui-se que gestão e inovação constituem elementos complementares e estratégicos para a sustentabilidade das cooperativas de crédito brasileiras. A adoção de práticas de gestão estruturadas, associada ao desenvolvimento de uma cultura de inovação e à incorporação responsável de novas tecnologias, contribui para o fortalecimento da eficiência organizacional e da capacidade competitiva dessas instituições. Assim, diante das transformações do sistema financeiro, o desafio das cooperativas de crédito consiste em conciliar inovação tecnológica, eficiência e adaptação às mudanças do mercado com a preservação dos princípios e características que fundamentam o modelo cooperativista.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. 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.

BRANCHER, A. M.; BREITENBACH, R. Grau de maturidade em gestão da inovação em cooperativas de crédito brasileiras. *Cooperativismo & Desarrollo*, Bogotá, v. 32, n. 128, p. 1-26, 2024. DOI: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2024.01.08>.

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. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 31 dez. 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. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BRASIL. Lei nº 7.492, de 16 de junho de 1986. Define os crimes contra o sistema financeiro nacional e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 18 jun. 1986.

BRASIL. Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 17 abr. 2009.

BRESSAN, V. G. F.; MAIA, L. L.; SOUTO, B. A. C. Política de distribuição de sobras em cooperativas de crédito. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 7, p. 161-180, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043241165>.

CAVINATO, N. R.; CAPITANI, D. H. D. Eficiência financeira e social das cooperativas de crédito e cooperativas de crédito rural: uma revisão da literatura. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 10, n. 19, e65521, p. 1-35, 2023. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043265521>.

FREITAS, A. F. de; FREITAS, A. F. de. O cooperativismo de crédito no Brasil e a emergência de uma vertente solidária. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, v. 10, n. 2, p. 46-74, maio/ago. 2014. DOI: <https://doi.org/10.54399/rbgdr.v10i2.1351>.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE). *Os benefícios econômicos do cooperativismo de crédito no Brasil*. São Paulo: FIPE, 2019. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/>. Acesso em: 4 ago. 2026.

GERHARD, A.; MOREIRA, V. R.; WEYMER, A. S. Q. Práticas de governança em uma cooperativa de crédito: uma avaliação das percepções de agentes de governança. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, Santa Maria, v. 8, n. 16, p. 1-23, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5902/2359043253223>.

GOLOS, O. A. A contribuição do cooperativismo ao desenvolvimento econômico e social do Estado do Paraná. *Lumen et Virtus*, [S. l.], v. 16, n. 44, p. 407-412, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/levv16n44-032>.

GREATTI, L.; SELA, V. M. Atuação das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira no Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, Maringá, v. 40, n. 3, p. 21-37, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v40i3.52027>.

JACQUES, E. R.; GONÇALVES, F. O. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 2, p. 489-509, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art8>.

OLIVEIRA, D. P. R. de. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, P. H. da S.; FARIA, D. C. de; BORGES, C. M. Programa de excelência em gestão: um estudo do instrumento de autoavaliação em cooperativas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9, n. 6, p. 1098-1114, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i6.10311>.

PAIVA, B. G. M. de; SANTOS, N. M. B. F. dos. Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações*, v. 15, n. 2, p. 770-781, ago./dez. 2017.

PAZOTI, E. L. *As competências para o futuro do trabalho sob o enfoque das inovações tecnológicas no setor financeiro: um estudo aplicado em um sistema de cooperativa de crédito*. 2022. 94 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: Biblioteca Digital FGV. Acesso em: 30 ago. 2026.

PINHEIRO, M. A. H. *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil*. 6. ed. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2005. Disponível em: Banco Central do Brasil. Acesso em: 5 ago. 2026.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Cooperativismo de crédito brasileiro consolida crescimento e projeta protagonismo global em 2026. 2026. Disponível em: Portal do Cooperativismo Financeiro. Acesso em: 4 maio 2026.

PRICHOA, L. Qualificação e gestão de pessoas em cooperativas de crédito: uma revisão sistemática da literatura nacional no período de 2018 a 2024. 2024. Artigo científico (Especialização em Cooperativismo de Crédito e Desenvolvimento Sustentável) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Erechim, Erechim, 2024. Disponível em: Repositório Digital da UFFS. Acesso em: 30 ago. 2026.

SANTOS, S. D. dos; BARROS, L. A. B. de C.; ANDRADE, C. M. Práticas de governança e desempenho financeiro em cooperativas de crédito. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 20, n. 59, p. 190-210, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14538473>. Disponível em: Boletim de Conjuntura (BOCA). Acesso em: 30 ago. 2026.

SIMIONI, F. J. et al. Lealdade e oportunismo nas cooperativas: desafios e mudanças na gestão. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 47, n. 3, p. 739-765, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032009000300010>. Disponível em: SciELO. Acesso em: 30 ago. 2026.

VAZ, V. H. da S.; SILVA, D. E. P. Inovações de serviços em uma cooperativa de agricultura familiar de Sergipe. *Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 20, n. 1, p. 7-30, jan./jun. 2015. Disponível em: Revista Cesumar. Acesso em: 30 ago. 2026.