



GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM ANÁPOLIS – GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in
Anápolis – GO

Isabella Pereira Magalhães¹

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEVANGÉLICA - GO.

Artur Assunção

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso

¹Isabella Pereira Magalhães - Bacharelando no curso de Ciências Contábeis pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: isabellamagalhaes755@gmail.com
Artur Assunção – Professor do curso de Contabilidade da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: artur-assuncao@outlook.com



RESUMO

O estudo analisa o processo de formação e distribuição das sobras em uma cooperativa de crédito localizada em Anápolis – GO, identificada como Cooperativa X. O objetivo é compreender como a gestão influencia a apuração e a destinação desses resultados, destacando sua relevância para a sustentabilidade econômica e para a confiança entre os cooperados. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter descritivo e aplicado, com o método de estudo de caso. Os dados foram obtidos por meio da análise documental de balanços patrimoniais, demonstrações de resultados, atas de assembleias e relatórios de gestão referentes aos exercícios de 2022, 2023 e 2024. Os resultados demonstram que a transparência na gestão, o controle rigoroso das despesas e a participação dos associados em assembleias são determinantes para a legitimidade da distribuição das sobras. Verificou-se que a correta destinação dos resultados reforça princípios como equidade, democracia e solidariedade, característicos do cooperativismo. Conclui-se que a gestão eficiente das sobras fortalece a cooperativa internamente, amplia sua relevância social e contribui para a inclusão financeira regional.

Palavras-chave: Cooperativismo; Cooperativa de crédito; Gestão de sobras; Governança; Distribuição de resultados.

ABSTRACT

The study analyzes the process of formation and distribution of surpluses in a credit cooperative located in Anápolis – GO, identified as Cooperative X. The objective is to understand how management influences the calculation and allocation of these results, highlighting their relevance for economic sustainability and members' trust. The research adopts a qualitative approach, with a descriptive and applied nature, using the case study method. Data were collected through document analysis of balance sheets, income statements, minutes of general assemblies, and management reports referring to the fiscal years 2022, 2023, and 2024. The results show that management transparency, strict expense control, and members' participation in assemblies are decisive for the legitimacy of surplus distribution. It was found that the proper allocation of results reinforces principles such as equity, democracy, and solidarity, which are characteristic of cooperativism. The study concludes that efficient surplus management strengthens the cooperative internally, expands its social relevance, and contributes to regional financial inclusion.

Keywords: Cooperativism; Credit cooperative; Surplus management; Governance; Distribution of results.



1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo consolidou-se como um modelo socioeconômico baseado na união de pessoas com objetivos comuns, sustentado por valores de solidariedade, democracia, participação e justiça social. Diferentemente das organizações tradicionais voltadas ao lucro, as cooperativas têm como finalidade atender às necessidades de seus associados, promovendo o desenvolvimento econômico e social de forma inclusiva (FRANÇA FILHO; SILVA JÚNIOR, 2002). No Brasil, esse modelo foi regulamentado pela Lei nº 5.764/1971, que instituiu a Política Nacional de Cooperativismo e estabeleceu as normas para o funcionamento das sociedades cooperativas (BRASIL, 1971).

Entre os diversos ramos, as cooperativas de crédito destacam-se pela relevância que assumem no sistema financeiro nacional. Essas instituições oferecem serviços financeiros adaptados às necessidades dos associados, mas se diferenciam das demais instituições bancárias pela ausência de finalidade lucrativa. Os resultados positivos obtidos ao final de cada exercício, denominados sobras, são distribuídos proporcionalmente entre os cooperados ou reinvestidos na própria cooperativa, reforçando os princípios de equidade, transparência e participação econômica (CUNHA; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

Nesse contexto, a gestão das sobras assume papel fundamental, pois representa não apenas a sustentabilidade financeira das cooperativas, mas também a eficiência de sua administração e o comprometimento com os princípios cooperativistas. A transparência na apuração e na destinação dessas sobras fortalece a confiança dos associados, aumenta a adesão ao modelo cooperativo e contribui para a credibilidade das práticas de governança (SANTOS; RANGEL, 2022; BARBOSA, 2019). Assim, compreender como ocorre o processo de formação e distribuição das sobras é essencial para avaliar a forma como as cooperativas de crédito mantêm sua coerência com os valores e fundamentos que as originaram.

O presente estudo tem como objeto de análise uma cooperativa de crédito localizada na cidade de Anápolis – GO, aqui identificada como Cooperativa X. A pesquisa abrange os três últimos exercícios sociais (2022, 2023 e 2024) e tem como foco examinar o processo de formação das sobras e os critérios adotados para sua distribuição. A escolha do tema justifica-se pela necessidade de ampliar o entendimento sobre os aspectos contábeis e gerenciais das cooperativas de crédito, tendo em vista que, embora sua atuação venha



crescendo, ainda há desconhecimento por parte de muitos associados e da sociedade em geral quanto ao seu funcionamento interno.

A pesquisa propõe-se a responder à seguinte questão: de que maneira ocorre o processo de formação e distribuição das sobras em uma cooperativa de crédito situada na cidade de Anápolis, considerando o período de 2022 a 2024? Com base nessa problemática, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar o processo de formação e a forma de distribuição das sobras em uma cooperativa de crédito localizada na cidade de Anápolis, abrangendo os exercícios de 2022, 2023 e 2024.

Este trabalho justifica-se pela sua contribuição teórica a respeito do entendimento das práticas contábeis e gerenciais que envolvem a formação e distribuição das sobras em cooperativas de crédito, tema ainda pouco explorado na literatura nacional. Também se justifica pela sua contribuição prática voltada ao fortalecimento da transparência e da eficiência na gestão das cooperativas, oferecendo subsídios que podem apoiar dirigentes e associados na tomada de decisão e no aprimoramento dos processos administrativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Princípios Fundamentais do Cooperativismo

O cooperativismo, guiado por sete princípios universais, representa uma organização estruturada em valores de solidariedade, participação democrática e desenvolvimento sustentável. Esses princípios, reconhecidos internacionalmente, foram instituídos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) e desempenham um papel fundamental para a governança e o sucesso das cooperativas (ICA, 2020).

Segundo a ACI (2018, p. 2): Os sete princípios cooperativos são diretrizes por meio das quais as cooperativas colocam em prática seus valores. O primeiro princípio é o da adesão voluntária e livre, o qual assegura que todas as pessoas, sem distinção de gênero, raça, religião ou posição social, possam ingressar em uma cooperativa, desde que estejam dispostas a contribuir para os objetivos coletivos. Em segundo lugar, destaca-se a gestão democrática pelos membros, na qual cada cooperado exerce o direito a voto em igualdade de condições, reforçando o caráter participativo das decisões estratégicas (ACI, 2018, p. 2).



O terceiro princípio de ACI (2018, p.2) trata da participação econômica dos membros, garantindo que os associados contribuam financeiramente com a organização e, em contrapartida, recebam uma parte proporcional dos resultados, de acordo com o uso de produtos e serviços. O quarto princípio, denominado autonomia e independência, estabelece que as cooperativas são organizações autônomas, controladas por seus membros. Mesmo quando firmam acordos com outras organizações incluindo governos ou instituições financeiras ou recorrem a capital externo, devem fazê-lo em condições que preservem o controle democrático pelos cooperados e mantenham sua independência organizacional (ACI, 2018, p. 2).

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2018, p. 3): As cooperativas são organizações autônomas de pessoas unidas voluntariamente. Qualquer acordo firmado com outras entidades deve garantir que o controle da cooperativa permaneça em mãos de seus membros, evitando dependência financeira que comprometa sua identidade democrática.

O quarto princípio ainda visa assegurar que, embora as cooperativas possam interagir com o mercado e com órgãos públicos, suas decisões estratégicas sejam guiadas pelos interesses coletivos de seus associados, e não por influências externas que contrariem os valores do cooperativismo. Crúzio (2017, p. 51) complementa que "a autonomia é o escudo que protege a missão cooperativa diante das pressões do capital tradicional. A perda dessa autonomia é, muitas vezes, o início da descaracterização da organização".

Outro pilar importante é o quinto princípio de ACI (2018, p.3), relacionado à educação, formação e informação, que promove a capacitação dos cooperados, dirigentes e colaboradores, fortalecendo sua compreensão sobre os direitos, responsabilidades e os benefícios do modelo cooperativista. Além disso, o sexto princípio, a intercooperação, incentiva o trabalho conjunto entre diferentes cooperativas, reforçando a solidariedade e o fortalecimento do movimento em escala global (ACI, 2018, p. 3).

Por fim, a Aliança Cooperativa Internacional em seu sétimo princípio, denominado interesse pela comunidade, reflete o compromisso das cooperativas em contribuir para o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde estão inseridas, alinhando práticas organizacionais aos princípios de sustentabilidade e bem-estar coletivo (ICOOP, 2025).



De acordo com França Filho e Silva Júnior (2002, p. 68), “os princípios de Rochdale representam mais do que normas de funcionamento: são pilares ideológicos que reforçam o caráter democrático, participativo e solidário das cooperativas”. Ainda segundo os autores, a permanência e adaptação desses princípios ao longo do tempo evidenciam sua relevância para o fortalecimento institucional das cooperativas frente às transformações econômicas e sociais.

No contexto brasileiro, os princípios cooperativistas foram incorporados como diretrizes estruturais a partir da Lei nº 5.764/1971, que instituiu a Política Nacional de Cooperativismo. O art. 4º da referida lei dispõe que “as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando a organização democrática, a participação dos associados nas decisões e a distribuição proporcional dos resultados, em conformidade com os princípios do cooperativismo” (BRASIL, 1971).

Segundo Oliveira e Silva (2017, p. 113), “o ordenamento jurídico brasileiro conferiu aos princípios cooperativos um status normativo, que os torna obrigatórios para o funcionamento das sociedades cooperativas e fortalece a identidade do movimento no país”. Além disso, as cooperativas de crédito no Brasil têm desempenhado um papel crescente como agentes de inclusão financeira e desenvolvimento local, especialmente em regiões onde o sistema bancário tradicional possui baixa penetração.

Para Cunha e Bialoskorski Neto (2012, p. 56), “a adoção dos princípios cooperativos no setor financeiro tem proporcionado alternativas viáveis de acesso ao crédito, baseadas em relações de confiança, reciprocidade e solidariedade econômica”. Dessa forma, os princípios de Rochdale seguem não apenas como um marco histórico, mas como uma estrutura viva que orienta práticas contemporâneas no cooperativismo brasileiro.

Esses princípios, inspirados nos valores dos Pioneiros de Rochdale, continuam a fundamentar o cooperativismo moderno, funcionando como diretrizes universais para a estruturação e operação das cooperativas. De acordo com França Filho e Silva Júnior (2002, p. 68), “os princípios de Rochdale representam mais do que normas de funcionamento: são pilares ideológicos que reforçam o caráter democrático, participativo e solidário das cooperativas”. Ainda segundo os autores, a permanência e adaptação desses princípios ao longo do tempo evidenciam sua relevância para o fortalecimento institucional das cooperativas frente às transformações econômicas e sociais.



O ordenamento jurídico brasileiro atribuiu aos princípios cooperativos um caráter normativo, tornando-os obrigatórios para o funcionamento das sociedades cooperativas e fortalecendo a identidade do movimento no país (OLIVEIRA; SILVA, 2017). Além disso, as cooperativas de crédito no Brasil têm desempenhado um papel crescente como agentes de inclusão financeira e desenvolvimento local, especialmente em regiões onde o sistema bancário tradicional possui baixa penetração.

A adoção dos princípios cooperativos no setor financeiro tem proporcionado alternativas viáveis de acesso ao crédito, baseadas em relações de confiança, reciprocidade e solidariedade econômica. Dessa forma, os princípios de Rochdale permanecem não apenas como um marco histórico, mas também como uma estrutura que orienta práticas no cooperativismo (CUNHA; BIALOSKORSKI NETO, 2012).

2.2 Cooperativismo e cooperativas de crédito

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2022), o cooperativismo no Brasil teve início formal em 1889, na cidade de Ouro Preto, Minas Gerais, com a criação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Essa primeira iniciativa cooperativa tinha como finalidade atender às demandas dos trabalhadores, especialmente do setor agrícola, que era predominante na época, promovendo valores como solidariedade, democracia e igualdade entre seus membros (SOMOS COOPERATIVISMO, 2020).

Conforme dados da OCB, o cooperativismo brasileiro passou por um processo contínuo de expansão e fortalecimento, consolidando-se como uma alternativa sustentável e democrática de organização econômica. Um momento histórico marcante foi a criação da própria OCB, em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Essa instituição tem desempenhado um papel crucial na representação e defesa dos interesses das cooperativas, além de fornecer diretrizes para a promoção do movimento cooperativo em âmbito nacional (SOMOS COOPERATIVISMO, 2020).

De acordo com o portal Cooperativismo de Crédito, o movimento cooperativista moderno tem suas raízes na Inglaterra, em 1844, na cidade de Rochdale. Nesse contexto, um grupo composto por 28 trabalhadores formou a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, considerada a primeira cooperativa moderna. Os princípios estabelecidos por



esses pioneiros, como adesão voluntária, gestão democrática e distribuição proporcional dos resultados, até hoje norteiam o funcionamento das cooperativas em todo o mundo. Esses ideais surgiram como resposta às adversidades econômicas e sociais da Revolução Industrial, buscando uma solução mais justa.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) assegura o direito da sociedade de se organizar em cooperativas, cabendo ao Estado apoiá-las e incentivá-las. As cooperativas de crédito, em particular, desempenham um papel essencial ao oferecer serviços financeiros, como captação de recursos, administração de poupanças e prestação de serviços bancários, sempre com foco nas necessidades de seus associados (SICOOB, 2021).

Um marco significativo para o cooperativismo de crédito no Brasil ocorreu em 1995, com a publicação da Resolução nº 2.193 pelo Conselho Monetário Nacional, que autorizou a criação de bancos cooperativos. Essa resolução foi posteriormente substituída pela Resolução nº 2.788, de 30 de novembro de 2000, que consolidou a possibilidade de as cooperativas de crédito atuarem de forma independente e competitiva no sistema financeiro nacional (SICREDI, 2025).

Atualmente, o Brasil conta com dois bancos cooperativos que integram o sistema financeiro nacional: o Banco Cooperativo Sicredi S.A., fundado em 1995, em Porto Alegre – RS, e o Banco Cooperativo do Brasil S.A., atualmente conhecido como Banco Sicoob, criado em 1997, com sede em Brasília – DF. Esses bancos desempenham um papel fundamental ao oferecer serviços bancários às comunidades onde estão inseridos, promovendo inclusão financeira e desenvolvimento local (SICOOB, 2021; SICREDI, 2025).

2.3 Gestão de cooperativas de crédito

O papel da gestão em cooperativas de crédito é fundamental para a administração eficiente e o alinhamento com os objetivos institucionais. Froelich, McKee e Rathge (2011) destacam que o sucesso dessa função está associado ao carisma, à motivação e à energia pessoal do líder, elementos que contribuem para a realização da missão organizacional.

No que se refere à sucessão, uma barreira recorrente é a resistência à mudança na alta gestão. McKee e Froelich (2016) identificaram que a continuidade prolongada nos cargos executivos constitui um obstáculo ao planejamento, o que muitas vezes dificulta a atuação



dos conselhos administrativos responsáveis pela escolha de sucessores (SCHEPKER et al., 2017).

Outro fator relevante na sucessão executiva é a escolha entre candidatos internos e externos. Em organizações com fins lucrativos, a preferência por profissionais internos é comum, devido à menor assimetria de informações e ao conhecimento prévio da cultura organizacional (BERNS; KLARNER, 2017). Além disso, aspectos ambientais, como o dinamismo do setor, e individuais, como a experiência dos candidatos, influenciam diretamente o processo sucessório (ZHANG E RAJAGOPALAN, 2004).

A gestão em cooperativas de crédito possui papel central no fortalecimento do sistema financeiro cooperativo e na promoção da inclusão financeira. De acordo com Lopes (2019), práticas robustas de análise de crédito, desde a avaliação de viabilidade até as decisões dos comitês, são essenciais para assegurar a estabilidade e o crescimento dessas instituições. Além disso, a modernização dos processos administrativos, por meio de tecnologias avançadas, tem ampliado a eficiência e a competitividade no mercado, resultando em operações mais seguras e rápidas.

Outro aspecto de destaque é a governança estratégica, que garante a continuidade e o desenvolvimento sustentável das cooperativas. Segundo a Confedbr (2018), a capacitação de lideranças e a adoção de políticas que equilibrem inovação e expansão são estratégias indispensáveis para enfrentar desafios como mudanças regulatórias e econômicas. Essa abordagem permite que as cooperativas continuem atendendo às necessidades dos cooperados, preservando seus princípios e valores enquanto expandem sua atuação

2.4 Formação e Distribuição das Sobras

As sobras em cooperativas de crédito correspondem ao resultado econômico positivo apurado ao final de cada exercício social. Diferentemente do lucro nas sociedades empresariais, cujo objetivo é remunerar o capital investido, nas cooperativas esse excedente deve ser devolvido proporcionalmente aos associados ou reinvestido na instituição. A Lei nº 5.764/1971, que institui a Política Nacional de Cooperativismo, determina que o retorno das sobras deve ocorrer proporcionalmente às operações realizadas pelos cooperados, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral (BRASIL, 1971, art. 4º, VII).



Antes de sua distribuição, a legislação impõe a constituição de fundos obrigatórios. O art. 28 da Lei nº 5.764/1971 estabelece que o Fundo de Reserva receba ao menos 10% das sobras líquidas, sendo destinado à reparação de perdas e ao desenvolvimento das atividades. O mesmo artigo prevê a criação do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), que deve ser constituído com, no mínimo, 5% das sobras líquidas, com o objetivo de financiar programas de capacitação dos associados, promover a educação cooperativista e apoiar iniciativas sociais (BRASIL, 1971, art. 28).

Meinen e Port (2014, p. 41) destacam que esses fundos garantem o equilíbrio entre solidez financeira e função social, assegurando que a cooperativa atenda tanto às demandas econômicas quanto às comunitárias. Após a constituição desses fundos, cabe à Assembleia Geral Ordinária deliberar sobre o saldo remanescente. A distribuição deve ocorrer de forma proporcional à movimentação de cada cooperado com a instituição, e não em função do capital aportado.

Santos e Rangel (2022, p. 139) observam que a devolução proporcional das sobras consolida o compromisso democrático e diferencia as cooperativas das instituições financeiras tradicionais, ao privilegiar a utilização dos serviços em detrimento do aporte de capital. A assembleia também pode decidir pelo reinvestimento das sobras em projetos estratégicos, assegurando a continuidade e a expansão das atividades.

Em caso de resultado negativo, o art. 89 da Lei nº 5.764/1971 estabelece que o prejuízo seja primeiramente absorvido pelo Fundo de Reserva. Se este for insuficiente, o saldo remanescente deve ser rateado entre os cooperados, proporcionalmente à utilização dos serviços (BRASIL, 1971, art. 89). Para Bialoskorski Neto (2012, p. 56), esse mecanismo traduz o princípio da solidariedade, pois garante que riscos e benefícios sejam partilhados de forma equitativa, fortalecendo a coesão do grupo e a sustentabilidade da instituição.

A devolução das sobras também tem impactos subjetivos relevantes. Barbosa (2019, p. 82) ressalta que a percepção de justiça no retorno amplia a confiança dos associados na gestão e estimula sua participação nas assembleias. Lima e Freitas (2021, p. 52) acrescentam que a destinação adequada dos excedentes contribui para a fidelização e fortalece a sustentabilidade do sistema cooperativo, promovendo maior engajamento dos membros.



3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa segue uma abordagem quantitativa, de caráter descritivo e aplicado. A escolha se justifica porque, conforme explica Gil (2019), a pesquisa quantitativa procura mensurar fenômenos sociais a partir de dados concretos, possibilitando a análise objetiva de informações e a identificação de padrões. Já a pesquisa descritiva tem como foco principal caracterizar um fenômeno, fato ou realidade, fornecendo um retrato detalhado daquilo que está sendo investigado. O caráter aplicado, por sua vez, está relacionado à intenção de gerar contribuições práticas para a gestão de cooperativas de crédito, com base em dados reais.

3.2 Método de Pesquisa

O método adotado é o estudo de caso, direcionado à análise do processo de formação e distribuição de sobras em uma cooperativa de crédito localizada em Anápolis – GO, que neste trabalho será identificada como “Cooperativa X”. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é apropriado quando o objetivo é compreender fenômenos atuais em seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o objeto de estudo e o ambiente onde ele ocorre não são claramente delimitadas. Esse método possibilita uma investigação mais profunda, permitindo captar a complexidade das práticas internas da instituição

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Os dados utilizados serão obtidos por meio da análise documental, com base em fontes de acesso público disponibilizadas pela cooperativa e órgãos oficiais. Entre os documentos considerados estão os balanços patrimoniais, as demonstrações de resultados e os relatórios de gestão dos exercícios de 2022, 2023 e 2024. Lüdke e André (2018) destacam que a análise documental é uma técnica valiosa, pois permite acessar informações já organizadas e confiáveis, possibilitando a reconstrução de práticas institucionais e a compreensão de sua evolução histórica



3.4 Tratamento e Análise dos Dados

As informações coletadas serão organizadas em categorias analíticas, como receitas, despesas, sobras líquidas, destinações estatutárias e critérios de rateio. A análise seguirá um viés descritivo e interpretativo. Bardin (2016) destaca que a categorização é fundamental para identificar padrões e tendências, tornando possível uma leitura crítica dos dados. A interpretação será realizada à luz do referencial teórico adotado e dos princípios do cooperativismo, sempre considerando a legislação em vigor, em especial a Lei nº 5.764/71, que regula o sistema cooperativista no Brasil

3.5 Considerações Éticas e Limitações

Por se tratar de um estudo baseado exclusivamente em documentos institucionais e de acesso autorizado, não haverá envolvimento de participantes humanos, o que dispensa a necessidade de apreciação por um comitê de ética em pesquisa. Para preservar a identidade da instituição, a cooperativa será mencionada apenas como “Cooperativa X”, assegurando confidencialidade e descrição ética dos dados. Cabe ressaltar, contudo, que o recorte em apenas uma instituição limita a generalização dos resultados. Por outro lado, essa delimitação permite um olhar mais aprofundado sobre a dinâmica interna da cooperativa, o que enriquece a compreensão do objeto de estudo

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos a partir da análise documental das demonstrações financeiras da Cooperativa X, referentes aos exercícios de 2022, 2023 e 2024. O objetivo é responder à questão norteadora: como ocorre o processo de formação e distribuição das sobras em uma cooperativa de crédito localizada em Anápolis (GO), além de verificar o alinhamento aos objetivos específicos da pesquisa.

4.1 Formação das Sobras



A evolução das sobras da cooperativa evidencia diferentes momentos de gestão e desempenho financeiro. Em 2022, registrou-se déficit de aproximadamente R\$ 2,76 milhões, reflexo de fragilidades no controle de custos e da elevada concentração de crédito em poucos associados. Esse resultado negativo confirma a análise de Barbosa (2019), ao destacar que a ausência de diversificação e de políticas prudenciais expõe as cooperativas a riscos financeiros relevantes.

Nos anos seguintes observa-se recuperação significativa. Em 2023, a cooperativa alcançou sobras de R\$ 56,1 milhões e, em 2024, esse montante chegou a R\$ 82,4 milhões, indicando maior eficiência operacional e gestão mais prudente dos riscos. De acordo com Bialoskorski Neto (2012) e Santos e Rangel (2022), o equilíbrio entre receitas e despesas, aliado à transparência, é determinante para a sustentabilidade das cooperativas de crédito.

A Tabela 1 apresenta os principais indicadores comparativos entre 2022 e 2024, permitindo observar a trajetória de crescimento e fortalecimento institucional.

Tabela 1 – Indicadores comparativos (2022–2024)

Indicadores	2022	2023	2024
Sobras/Perdas do Exercício	- R\$ 2,76 mi	+ R\$ 56,1 mi	+ R\$ 82,4 mi
Patrimônio Líquido	R\$ 226,9 mi	R\$ 272,4 mi	R\$ 344,5 mi
Número de Cooperados	39.665	56.203	72.036
Carteira de Crédito Total	R\$ 1,51 bi	R\$ 2,01 bi	R\$ 3,00 bi
Concentração (20 maiores devedores)	22,0%	19,5%	17,36%

Fonte: Demonstrações Financeiras da Cooperativa X (2022–2024).

Os dados da Tabela 1 revelam não apenas a reversão do déficit, mas também a expansão de 52,7% no patrimônio líquido e o crescimento superior a 80% no número de cooperados. Tais indicadores demonstram fortalecimento institucional, aumento da confiança dos associados e maior atratividade do modelo cooperativo, em consonância com o cenário nacional apontado pelo Banco Central (2023).

4.2 Distribuição das Sobras e Participação Democrática

A destinação das sobras ocorreu em conformidade com a Lei nº 5.764/1971 e com os estatutos internos da cooperativa, contemplando a constituição de fundos obrigatórios, como o Fundo de Reserva e o FATES, e a distribuição proporcional ao uso dos serviços. Essa



prática está alinhada ao terceiro princípio cooperativo da Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2018), referente à participação econômica dos membros.

Santos e Rangel (2022) destacam que a transparência nesse processo fortalece a confiança dos cooperados e legitima as decisões tomadas em assembleia. No caso analisado, verificou-se significativa participação dos associados nas deliberações, confirmando a relevância da democracia na gestão das sobras.

4.3 Governança, Transparência e Controle de Riscos

Os resultados demonstram a estreita relação entre governança e desempenho financeiro. Em 2022, a concentração da carteira nos 20 maiores devedores (22%) expôs a cooperativa a riscos elevados. Já em 2024, esse índice caiu para 17,36%, resultado da dispersão da carteira e do reforço dos mecanismos de controle interno.

Relatórios de auditoria independente (EY, 2022; Deloitte, 2023) destacaram a conformidade contábil e regulatória da cooperativa, o que fortaleceu sua credibilidade junto aos cooperados e ao mercado. Esse resultado corrobora a literatura que associa governança a eficiência e resiliência das cooperativas (OCB, 2022; Banco Central, 2023).

4.4 Impacto Social e Inclusão Financeira

O papel social da cooperativa também merece destaque. O número de associados passou de 39.665 em 2022 para mais de 72 mil em 2024, demonstrando sua capacidade de promover inclusão financeira regional. De acordo com o Banco Central (2023), as cooperativas de crédito respondem por aproximadamente 7% das operações de crédito no país, com presença marcante em municípios pouco atendidos por bancos tradicionais.

A correta formação e destinação das sobras, portanto, extrapola a dimensão econômica, fortalecendo a coesão social, promovendo o desenvolvimento local e contribuindo para reduzir desigualdades no acesso ao crédito. França Filho e Silva Júnior (2002) reforçam esse entendimento ao destacar o papel socioeconômico do cooperativismo.

4.5 Síntese Crítica



A análise dos resultados confirma que a formação e a distribuição das sobras estão diretamente relacionadas à eficiência da gestão financeira, à participação democrática dos cooperados e ao fortalecimento da governança. O déficit de 2022 evidenciou fragilidades, mas a recuperação nos anos seguintes demonstrou resiliência e capacidade de adaptação institucional.

Com base nesses elementos, conclui-se que o processo de formação e distribuição das sobras na Cooperativa X ocorre por meio de práticas que associam prudência financeira, transparência na gestão e participação ativa dos associados, assegurando tanto a sustentabilidade econômica quanto a confiança social no modelo cooperativo.

5 CONCLUSÃO

O estudo analisou a formação e a distribuição das sobras em uma cooperativa de crédito localizada em Anápolis (GO), tomando por base as demonstrações financeiras de 2022, 2023 e 2024 e a questão norteadora definida no projeto. A abordagem documental permitiu acompanhar a dinâmica dos resultados em horizonte plurianual e reunir evidências empíricas suficientes para sustentar as interpretações desenvolvidas.

Verificou-se que 2022 constituiu ponto de inflexão, com resultado negativo aproximado de R\$ 2,76 milhões e maior concentração da carteira entre os principais tomadores. Nos exercícios seguintes observou-se recuperação expressiva: em 2023 e 2024 as sobras alcançaram, respectivamente, R\$ 56,1 milhões e R\$ 82,4 milhões, acompanhadas de expansão patrimonial e crescimento do quadro social. Constatou-se, adicionalmente, redução da participação dos 20 maiores devedores de 22,0% (2022) para 17,36% (2024), sinalizando aprimoramento do gerenciamento do risco de crédito e maior dispersão da carteira. Em conjunto, tais movimentos indicam ganhos de eficiência operacional, fortalecimento de controles e aderência a práticas de governança mais robustas.

Em resposta à questão norteadora, conclui-se que a formação e a distribuição das sobras decorrem da integração de três vetores: gestão financeira prudente, orientada ao equilíbrio entre receitas e despesas; governança e transparência, que conferem legitimidade às decisões perante os cooperados; e participação democrática, materializada nas deliberações assembleares e na destinação proporcional ao uso dos serviços. A trajetória observada entre



2022 e 2024 sugere que resultados sustentáveis dependem de decisões prudentiais, monitoramento contínuo de riscos e coerência com os princípios cooperativistas.

Os objetivos específicos foram alcançados. A caracterização da formação das sobras foi realizada mediante comparação de indicadores econômico-financeiros e de risco, evidenciando o papel do redirecionamento da carteira e do controle de custos na geração de excedentes. A verificação dos critérios de distribuição confirmou a observância dos fundos obrigatórios e da proporcionalidade entre resultados e utilização dos serviços pelos cooperados. A relação entre governança e desempenho mostrou-se presente na redução da concentração dos maiores devedores e no suporte de auditoria independente, cujo parecer reforça a credibilidade das demonstrações e dos controles internos.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça evidências de que transparência, participação e prudência financeira são determinantes para a sustentabilidade de cooperativas de crédito. Do ponto de vista prático, os achados respaldam recomendações voltadas à manutenção de políticas de dispersão de crédito, à vigilância contínua sobre a estrutura de custos e ao aprimoramento de mecanismos de prestação de contas aos cooperados, com vistas à preservação da confiança e da estabilidade dos resultados nos médio e longo prazos.

As implicações para a governança e para a regulação são favoráveis. A atuação do conselho de administração, o funcionamento de controles internos e a auditoria independente, em conformidade com as práticas contábeis aplicáveis às instituições supervisionadas, mostraram-se centrais para a resiliência institucional e para a legitimação das decisões sobre a destinação das sobras. A coerência entre práticas internas e expectativas regulatórias fortalece a reputação da cooperativa perante associados e comunidade, ampliando sua capacidade de promover inclusão financeira regional.

Reconhecem-se limitações inerentes ao delineamento adotado. Trata-se de estudo de caso baseado em fontes documentais; não foram exploradas em detalhe métricas como inadimplência por faixa de rating, índice de eficiência operacional e cobertura de provisões sob cenários alternativos de risco. Registraram-se, ainda, pequenas divergências entre documentos semestrais e anuais quanto ao total de cooperados em 31/12/2023, recomendando harmonização de fontes ou nota metodológica explicativa em versões futuras. Pesquisas subsequentes podem empregar séries históricas mais longas, comparação entre



cooperativas e técnicas econométricas para investigar relações causais entre governança, concentração de crédito e geração de sobras.

Em síntese, a experiência recente da cooperativa analisada evidência que a formação e a distribuição das sobras não resultam de eventos pontuais, mas de um arranjo consistente entre gestão financeira, governança e participação dos membros. A evolução registrada entre 2022 e 2024 indica que decisões prudentiais, transparência e engajamento cooperativo produzem resultados econômicos e sociais compatíveis com os princípios do cooperativismo, contribuindo para a sustentabilidade institucional e para o desenvolvimento regional.

6 REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Princípios do cooperativismo**. Bruxelas: ACI, 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de inclusão financeira 2023**. Brasília: BCB, 2023. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 29 set. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARBOSA, Gisele. **A transparência na prestação de contas das cooperativas de crédito: um modelo voltado aos associados**. 2019. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971: Define a Política Nacional de Cooperativismo**. Brasília: Presidência da República, 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 29 set. 2025.

CRÚZIO, Henrique. **Gestão e governança em cooperativas de crédito**. São Paulo: Confedbras, 2017.

CUNHA, Dirceu R.; BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **O papel das cooperativas de crédito na inclusão financeira no Brasil**. Revista de Economia e Sociologia Rural, Brasília, v. 50, n. 1, p. 55–74, 2012.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras: Sicoob Unicentro Norte Brasileiro**. São Paulo, 2024.

ERNST & YOUNG (EY). **Relatório do auditor independente sobre as demonstrações financeiras: Sicoob Unicentro Norte Brasileiro**. São Paulo, 2023.



FRANÇA FILHO, Genauto; SILVA JÚNIOR, João T. **Os princípios do cooperativismo: uma abordagem crítica.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 63–84, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Cooperative identity, values and principles.** Brussels: ICA, 2020. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 29 set. 2025.

LIMA, Leandro; FREITAS, Camila. **Sustentabilidade e participação em cooperativas de crédito.** Revista de Estudos Cooperativos, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 45–59, 2021.

LOPES, André Luiz. **Análise de crédito em cooperativas financeiras: práticas e desafios.** Revista de Gestão e Desenvolvimento, v. 16, n. 2, p. 45–62, 2019.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 3. ed. São Paulo: EPU, 2018.

MEINEN, Egon; PORT, Marco Aurélio. **Cooperativismo de crédito: governança, gestão e desenvolvimento.** Brasília: SESCOOP, 2014.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022.** Brasília: Sistema OCB, 2022. Disponível em: <https://www.somoscooperativismo.coop.br/anuario>. Acesso em: 29 set. 2025.

SANTOS, Rodrigo Alves; RANGEL, Juliana Pereira. **Sobras e governança em cooperativas de crédito: um estudo de desempenho.** Revista Brasileira de Gestão Cooperativa, Brasília, v. 11, n. 2, p. 89–108, 2022.

SCHEPKER, Donald J.; KIM, Young; PATEL, Pankaj. **CEO succession, strategic change, and organizational performance.** Journal of Management, v. 43, n. 2, p. 420–447, 2017.

SICOOB UNICENTRO NORTE BRASILEIRO. **Demonstrações financeiras – 2022.** Anápolis, 2022.

SICOOB UNICENTRO NORTE BRASILEIRO. **Demonstrações financeiras – 2023.** Anápolis, 2023.

SICOOB UNICENTRO NORTE BRASILEIRO. **Demonstrações financeiras – 2024.** Anápolis, 2024.

SOMOSCOOP. **Movimento SomosCoop: informações institucionais.** Brasília: Sistema OCB, 2020. Disponível em: <https://somos.coop.br>. Acesso em: 29 set. 2025.

ZHANG, Yan; RAJAGOPALAN, Nandini. **CEO succession: organizational antecedents and consequences.** Academy of Management Review, v. 29, n. 2, p. 327–338, 2004.



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

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2: repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/10419/1/20615.pdf (8229 termos)

Termos comuns: 294

Similaridade

Índice antigo (S): 2,35%

Índice novo (Si): 6,45%

Agrupamento (Sg): Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: d1202a67o29b22t22

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2: [web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/24545/1/PRFol_216129_Cooperativas de crédito no Brasil e o papel do BNDES.pdf](http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/24545/1/PRFol_216129_Cooperativas_de_crédito_no_Brasil_e_o_papel_do_BNDES.pdf) (2365 termos)

Termos comuns: 92

Similaridade

Índice antigo (S): 1,34%

Índice novo (Si): 2,01%

Agrupamento (Sg): Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: 90693ddbo19b23t23

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2: www.bcb.gov.br/nor/deorf/projincfin/livro_inclusao_financeira_internet.pdf (60036 termos)

Termos comuns: 430

Similaridade

Índice antigo (S): 0,67%

Índice novo (Si): 9,43%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: d2e9bd31o52b0t0

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2: www.passeidireto.com/arquivo/117419247/2008-dis-rhpilela (41175 termos)

Termos comuns: 389

Similaridade

Índice antigo (S): 0,85%

Índice novo (Si): 8,53%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: ed4e57d7o20b14t14

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM **UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2: portal.uscs.edu.br/pos-stricto-sensu/arquivo/944 (55156 termos)

Termos comuns: 366

Similaridade

Índice antigo (S): 0,61%

Índice novo (Si): 8,03%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: ecb2c107o17b0t0

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA **DE**
CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2: books.scielo.org/id/jnj37/pdf/silva-9786586545722.pdf (114915 termos)

Termos comuns: 346

Similaridade

Índice antigo (S): 0,28%

Índice novo (Si): 7,59%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: 72e85183o27b12t12

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2: www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/DHAA_SAN.pdf (75514 termos)

Termos comuns: 342

Similaridade

Índice antigo (S): 0,42%

Índice novo (Si): 7,50%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: 0e5216e7o23b15t15

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2:

www.passeidireto.com/arquivo/115106898/sistema-de-cooperativas-de-credito-do-brasil-sicoob (19021 termos)

Termos comuns: 266

Similaridade

Índice antigo (S): 1,14%

Índice novo (Si): 5,83%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: 63fbdec0o18b0t0

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2:

www.passeidireto.com/arquivo/1053667/trabalho-praticas-cooperativistas-em-cooperativas-de-trabalho
(14378 termos)

Termos comuns: 265

Similaridade

Índice antigo (S): 1,41%

Índice novo (Si): 5,81%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: dca10f06o28b16t40

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO

=====

Arquivo 1: [TCC II - ISABELLA MAGALHÃES - Final.docx](#) (4556 termos)

Arquivo 2: www.ufsm.br/app/uploads/sites/413/2018/12/cooperativismo.pdf (15501 termos)

Termos comuns: 258

Similaridade

Índice antigo (S): 1,30%

Índice novo (Si): 5,66%

Agrupamento (Sg): Baixo

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id: a9946ee2o23b15t15

=====

GESTÃO COOPERATIVA: FORMAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE SOBRAS EM UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO
EM ANÁPOLIS ? GO

Cooperative Management: Allocation and Distribution of Surpluses in a Credit Union in Anápolis ? GO