

FUCAPE DE PESQUISA E ENSINO S/A

MAYURE CRISTINA DE SOUZA OLIVEIRA

**DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS CRÉDITO E O
CENTRO DE SERVIÇO COMPARTILHADO (CSC)**

**VITÓRIA
2025**

MAYURE CRISTINA DE SOUZA OLIVEIRA

**DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS CRÉDITO E O
CENTRO DE SERVIÇO COMPARTILHADO (CSC)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientadora: Prof. Dra. Nádia Cardoso Moreira

**VITÓRIA
2025**

MAYURE CRISTINA DE SOUZA OLIVEIRA

**DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS CRÉDITO E O
CENTRO DE SERVIÇO COMPARTILHADO (CSC)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 30 de abril de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof° Dra.: NADIA CARDOSO MOREIRA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Prof° Dr.: EDVAN SOARES DE OLIVEIRA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A**

**Prof° Dr.: RICARDO RATNER ROCHMAN
FGV EAESP**

AGRADECIMENTOS

A Deus e a minha família pelo apoio e incentivo deste do início, antes mesmo de virar realidade, também agradeço a família Santos que me apoiou financeiramente.

Ao meu namorado Matheus, que não mediu esforços para me ajudar.

Aos meus amigos, que souberam entender o quão importante era para mim este novo degrau no conhecimento.

A minha equipe de trabalho, que aguentou o enredo.

Aos colegas e professores do curso de Mestrado do Polo Rio de Janeiro, pelo convívio e crescimento em algumas calorosas discussões, foi um prazer dividir com vocês os finais de semana.

A minha orientadora Nádia, agradeço a paciência e por compartilhar seus conhecimentos.

Aos profissionais da biblioteca, que não mediram esforços para conseguir os artigos que não estavam disponíveis.

“Não existe sorte, existe Deus e sua maneira
incrível de nos surpreender”

(Provérbios 16:33)

RESUMO

Este estudo objetivou analisar o desempenho financeiro das cooperativas de crédito centralizadas do sistema Sicoob. A metodologia utilizada foi descritiva, com uma abordagem quantitativa, utilizando dados todas as 78 cooperativas que passaram pela centralização no Sicoob no período 2017 a 2023. Para testar a hipótese desta pesquisa foi estimado um modelo de regressão por meio de dados em painel por MQO com erros robustos, gerando 493 observações. Os resultados indicaram que a centralização de serviços compartilhados teve um impacto positivo no desempenho financeiro das cooperativas analisadas, de forma que se pode concluir que a centralização foi benéfica para o desempenho financeiro das cooperativas analisadas. Na prática, este estudo contribuiu para o desenvolvimento das cooperativas, sejam aquelas que se encontram centralizadas ou aquelas que desejam fazer parte do CSC, de modo a auxiliá-las a obter melhor desempenho financeiro por meio da centralização que proporciona a padronização dos serviços e redução de custos. Como contribuição teórica, este estudo traz uma análise de três proxies de desempenho financeiro para avaliar a rentabilidade das cooperativas de crédito, indicando a relevância de indicadores e propondo novas interpretações no contexto cooperativista, além de examinar o impacto da centralização nas variáveis financeiras.

Palavras-chave: Centro de Serviços Compartilhado (CSC); Cooperativas de Crédito; Desempenho Financeiro.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the financial performance of centralized credit cooperatives in the Sicoob system. The methodology used was descriptive, with a quantitative approach, using data from all 78 cooperatives that underwent centralization in Sicoob between 2017 and 2023. To test the hypothesis of this research, a regression model was estimated using panel data by OLS with robust errors, generating 493 observations. The results indicated that the centralization of shared services had a positive impact on the financial performance of the cooperatives analyzed, so that it can be concluded that centralization was beneficial for the financial performance of the cooperatives analyzed. In practice, this study contributed to the development of cooperatives, whether those that are centralized or those that wish to be part of the CSC, in order to help them obtain better financial performance through centralization that provides standardization of services and cost reduction. As a theoretical contribution, this study presents an analysis of three financial performance proxies to assess the profitability of credit unions, indicating the relevance of indicators and proposing new interpretations in the cooperative context, in addition to examining the impact of centralization on financial variables.

Keywords: Shared Service Center (SSC); Credit Unions; Financial Performance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. COOPERATIVAS DE CRÉDITO E O CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC).....	15
2.2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS DE FREEMAN.....	17
2.3. DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	18
2.3.1 O ROA como Indicador de Desempenho Financeiro em Cooperativas	21
2.3.2 O ROE como Indicador de Desempenho Financeiro em Cooperativas	22
2.3.3 O CPLA como Indicador de Desempenho Financeiro em Cooperativas	23
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	26
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, AMOSTRA E PERÍODO	26
3.2. MODELO.....	29
3.3. VARIÁVEIS DE CONTROLE	30
4. ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	35
4.2. RESULTADOS DO MODELO ESTIMADO	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS.....	50

CAPÍTULO 1

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito ou financeiro desempenha um papel significativo como impulsionador da economia, uma vez que oferece serviços e produtos mais acessíveis do que os disponibilizados pelo mercado bancário convencional, mesmo em períodos de instabilidade econômica (Silva et al., 2023). As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por finalidade a prestação de serviços financeiros aos seus associados (Banco Central do Brasil [BACEN] (2021); IBGC, 2021).

Apesar de as cooperativas de crédito oferecerem produtos e serviços semelhantes aos bancos, como contas correntes, empréstimos, serviços de cobrança, consórcio e previdência, entre diversas outras opções, a principal distinção está relacionada à estrutura societária, uma vez que as cooperativas se constituem como sociedades de pessoas, ao passo que os bancos se configuram como sociedades de capital (Silva et al., 2023).

Posto isto, as cooperativas de crédito, se diferenciam também quanto a destinação dos lucros, ou seja, o resultado obtido por elas é denominado “sobras”, e estas são distribuídas diretamente aos seus associados (Barroso & Bialoskorski Neto, 2010), esses recursos podem ser reinvestidos na própria cooperativa ou beneficiar os associados ao reduzir os custos de taxas e serviços (Silva et al., 2023).

Neste contexto organizacional, os associados assumem um papel semelhante ao dos acionistas, participando tanto do conselho de administração quanto do conselho fiscal. Cabe destacar ainda que, cada associado detém o direito de voto nas

assembleias gerais e extraordinárias, as quais moldam as futuras diretrizes a serem adotadas pela cooperativa (Jansen et al., 2017).

Visando preservar tanto a sociedade quanto a integridade do sistema financeiro contra possíveis desdobramentos negativos, sejam eles de insolvência, perda da credibilidade, os órgãos reguladores (Bacen e CMV) exercem a função de supervisionar e monitorar as entidades financeiras. Neste estudo, ganha destaque a regulamentação estabelecida pelo Banco Central do Brasil (Bacen), por meio da Resolução nº 4.553/2017. Esta resolução, em consonância com as decisões do Conselho Monetário Nacional (CMN), aprovou as resoluções que estabelecem normas para todas as instituições financeiras no Brasil.

Dessa forma, essas instituições foram categorizadas em segmentos, permitindo uma aplicação proporcional das regras de regulação prudencial. Nessa categorização, as cooperativas de crédito foram classificadas, juntamente com outras instituições financeiras, nos segmentos S4 e S5. O segmento S4 refere-se a organizações de porte inferior a 0,1% PIB, que possuem maior simplificação nos requisitos prudenciais e na estrutura de gerenciamento de riscos. Já o segmento S5 inclui apenas instituições bancárias com perfil de risco simplificado. Desse modo, ao incluir as cooperativas de crédito no segmento S4, por exemplo, essas entidades foram equiparadas, em termos regulatórios, a instituições financeiras que buscam a maximização de lucros (Silva et al., 2023).

Atualmente, o sistema cooperativista de crédito no Brasil está estruturado em cinco principais sistemas de destaque: Sicredi, Sicoob, Unicred, Ceced e Cresol (BACEN, 2023). Conforme, o BACEN, as cooperativas de crédito frente as demais instituições financeiras pertencentes ao Sistema Financeiro Nacional (SFN), têm

apresentado uma crescente evolução na gestão e respondendo frente às crises de forma diferente dos bancos tradicionais, sendo capaz de reduzir os efeitos negativos de recessões, com crescimento exponencialmente acima de outros segmentos, e de igual modo, de forma consciente e estruturada, com educação e inclusão financeira (BACEN, 2021).

O Sicoob destacou-se entre as demais cooperativas no ranking de Melhores Bancos do Mundo 2023, sendo reconhecido como uma das três melhores instituições financeiras do Brasil e amplamente valorizado no meio empresarial (Forbes, 2023). Esse reconhecimento pode ser atribuído à reestruturação organizacional implementada em 2019, que resultou na criação do Centro de Serviço Compartilhado (CSC). Essa iniciativa desempenha um papel estratégico ao representar o sistema de maneira institucional, sendo responsável pela definição de normas, políticas, condutas, processos, tecnologias, produtos, serviços e pela gestão das marcas em todo o sistema. Como consequência, tem contribuído significativamente para o fortalecimento da governança corporativa do Sicoob (Sistema de Cooperativas Financeiras do Brasil [Sicoob], 2023).

O CSC Sicoob até o momento já internalizou setenta e oito cooperativas pertencentes ao sistema, e tem por objetivo internacionalizar todas as demais de forma gradual (Sicoob, 2023). O CSC surge como uma solução para as cooperativas buscarem a redução de custos na produção, ao passo que, elas se esforçam para aprimorar, padronizar e automatizar seus processos, com o objetivo de alcançar a satisfação do associado e, por consequência, manter sua competitividade no mercado (Portulhak et al., 2013).

Ademais et.al. (2006) acrescentam que o CSC não se trata de uma solução para todos os problemas, visto que, os benefícios esperados resultam de vantagens alinhada aos modelos centralizados e descentralizados, que por vezes são conflitantes. Isso porque, esta estrutura é direcionada para o usuário, mediante adoção de tecnologias inovadoras (Bergeron, 2003), visando redução de atividades repetitivas, ou até mesmo não essenciais para o negócio, sendo esta, uma frase chave para adoção do CSC, no qual, após a implantação o usuário passa se preocupar com as atividades que geram negócio, que agregam resultado (Sigh & Craike, 2008).

O emprego de serviços compartilhados proporciona benefícios variados dentro da organização. Beuren et al. (2018) enumeram os seguintes: (i) redução do custo médio de produção mediante a padronização e a centralização dos setores de tesouraria, contas a pagar, contas a receber e gestão de estoque; (ii) implementação de processos e procedimentos uniformes; (iii) priorização da adoção e implementação das melhores práticas; (iv) aumento da precisão e consistência das informações; (v) concentração das unidades de negócio nas atividades principais da organização.

Em consonância, Cavalcante e Conejero (2018) alegam que, a implementação do CSC nas organizações, viabiliza o enfoque nos desafios empresariais, resultando em aprimoramentos nos processos, otimização da cadeia de valor e impulsionando o crescimento financeiro das organizações. Embora a literatura reconheça que o CSC pode otimizar processos, fortalecer a cadeia de valor e impulsionar o crescimento financeiro das organizações, a lacuna de pesquisa deste estudo reside na ausência de investigações que avaliem empiricamente o impacto da implementação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) no desempenho financeiro das cooperativas de crédito. A maior parte dos estudos estão associados a monitoramento do desempenho

financeiro, por meio de análise envoltória de dados, índice de sustentabilidade empresarial e mudanças estratégicas, e abordaram a perspectiva do PEARLS no desempenho financeiro das instituições financeiras, incluindo as cooperativas (Guimarães et al., 2018; Mendonça et al., 2016; Starling & Porto, 2014; Silva et al., 2023; Forgiarini et al., 2023).

Então, surgiu o seguinte questionamento: O desempenho financeiro das cooperativas melhorou após a implementação do centro de serviço compartilhado (CSC)? Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar desempenho financeiro das cooperativas centralizadas antes e após o processo de implementação.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, foi utilizada uma amostra de 78 cooperativas do Sicoob de 2017 a 2023, para estimação de um modelo de regressão linear múltipla por MQO com erros robustos. O desempenho financeiro foi medido como base em 3 *proxies*, sendo elas: Crescimento do Patrimônio Líquido Ajustado (CPLA), Retorno sobre o Ativo (ROA) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), vindo ao encontro dos estudos realizados por Silva et al. (2022), Maia et al. (2019), Cordeiro et al. (2018), e Vieira (2016).

Os resultados da pesquisa, indicam que o desempenho financeiro das cooperativas aumentou, em média, após a implementação do CSC. De acordo com Bauer e Vargas (2018), a economia de escala na aquisição e a racionalização de custos permitem que as empresas ofereçam produtos ao mercado a preços mais competitivos. Sendo assim as organizações que aderiram ao CSC, melhoraram seu desempenho, e participação de mercado, isto porque, a estratégia de compartilhamento de serviços visa reorganizar esses processos e explorar de maneira mais eficiente os recursos dispersos (Starling & Porto, 2014).

Este resultado contribui para o desenvolvimento das cooperativas, sejam aquelas que se encontram centralizadas ou aquelas que desejam fazer parte do CSC, de modo a auxiliá-las a obter melhor desempenho financeiro por meio da centralização que proporciona a padronização dos serviços e redução de custos; bem como, a redução dos procedimentos operacionais relativos aos serviços centralizados, a redução dos riscos para a cooperativa no que tange aos recolhimentos tributários, uniformizando os recolhimentos e acompanhamento das alterações da legislação, e trazendo uma segurança maior as cooperativas.

Além disto, contribui para os centros de serviço compartilhado existentes, o Sicoob, as cooperativas crédito centralizadas ou não, os stakeholders, a comunidade, posto que, os resultados da pesquisa, mostraram que centralização de serviços compartilhados teve um impacto positivo no desempenho financeiro das cooperativas analisadas, este dado, servi de incentivo para outras cooperativas adotarem o CSC. Outrossim, para aquelas que já implementaram, os resultados do estudo podem fornecer informações relevantes para os gestores, auxiliando-os na tomada de decisões estratégicas relacionadas à implementação e gestão de CSC para otimizar o desempenho financeiro da organização.

Este estudo contribui para a literatura ao oferecer uma análise aprofundada dos proxies de desempenho financeiro, com foco na rentabilidade das cooperativas de crédito após a centralização de serviços. Considerando que esse segmento ainda é relativamente menos explorado em comparação aos bancos tradicionais, a pesquisa destaca-se por testar e validar a relevância de indicadores amplamente utilizados na mensuração de desempenho, além de propor novas formas de interpretação desses indicadores à luz das especificidades do modelo cooperativista.

Ao adotar uma perspectiva centrada no desempenho financeiro, a investigação possibilita compreender de que forma as variáveis analisadas são influenciadas pela centralização, promovendo uma leitura mais refinada sobre os efeitos desse processo nas estruturas das cooperativas. Além disso, a escassez de estudos que relacionam a centralização dos serviços compartilhados (CSC) ao desempenho financeiro no contexto das cooperativas de crédito evidencia uma lacuna que este trabalho busca ajudar a preencher.

Nesse sentido, os resultados obtidos oferecem subsídios teóricos e práticos, ao mesmo tempo em que incentivam novas pesquisas que possam comparar diferentes ramos de atividade. Por fim, o estudo proporciona insights significativos sobre práticas eficazes de centralização associadas à performance financeira, oferecendo mecanismos úteis para cooperativas que almejam aprimorar sua eficiência operacional e financeira.

CAPÍTULO 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. COOPERATIVAS DE CRÉDITO E O CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)

Em um ambiente de concorrência, é crucial buscar a otimização dos procedimentos e a minimização de despesas, visando aprimorar a eficácia e garantir o progresso das organizações, onde a implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) tem o intuito de aumentar a eficiência operacional com redução dos custos (Sum & Paula, 2011).

O CSC surge com uma estrutura direcionada para o cliente, mediante adoção de novas tecnologias, com melhores práticas do mercado, e busca obtenção de ganhos em escala, assim como, a redução de tarefas redundantes e não essenciais para o negócio (Forgiarini et al., 2023). Tendo por intenção aprimorar, uniformizar e automatizar os procedimentos, visando a alcançar o contentamento do cliente e, por conseguinte, sustentar sua posição no mercado de competição acirrada (Portulhak et al., 2013).

Beuren et al. (2017), sugerem que as vantagens financeiras dos serviços compartilhados estão associadas às diversas unidades de negócio da empresa, sendo obtidas por meio da otimização dos processos, do aumento da eficácia operacional, da exploração das economias de escala, da redução da demanda por mão de obra, da consideração das diferenças salariais e da reorganização da estrutura hierárquica.

Silva et al. (2023) acrescenta que os serviços compartilhados representam um cenário no qual uma empresa específica é capaz de incorporar as tarefas que

sustentam os processos-chave de cada uma de suas diferentes unidades de negócio. Essas atividades são centralizadas em uma unidade principal de operações, visando à consolidação.

Os estudos realizados acerca deste tema, concorrem para elaboração desta pesquisa. De acordo com a pesquisa realizada por Beuren et al. (2017) sobre as implicações de um centro de serviço compartilhado na contabilidade gerencial, constatou que a implementação do CSC provocou consequências tanto diretas quanto indiretas nas atribuições da contabilidade gerencial, resultando na necessidade de modificar diversas funções, tarefas, estruturas departamentais e até mesmo a composição da equipe, culminando em uma reestruturação abrangente e substancial de todo o setor.

Bauer e Vargas (2018) estudaram a respeito dos impactos da implementação de um CSC de compras em uma indústria automotiva e concluíram que com a implementação do CSC, verificou-se um aumento notável na disponibilidade de materiais de produção, caracterizados por sua qualidade e garantia. Além disso, foi possível conquistar economias de escala na aquisição desses materiais, o que permitiu uma otimização dos gastos, resultando na oferta de produtos no mercado a preços mais competitivos.

Agazzi (2018) sugere que o CSC pode melhorar a qualidade dos relatórios financeiros por meio da padronização e consistência nos relatórios financeiros facilitando a gestão (Bergeron, 2003). Isso, por sua vez, pode levar a uma melhor gestão e ao desempenho financeiro das cooperativas de crédito ao diligenciar a eficiência operacional, reduzir custos e aproveitar a economia de escala.

A pesquisa de Forgiarini et al. (2023) teve por objetivo indicar diretrizes para examinar as possíveis vantagens de um CSC intra e interorganizacional em cooperativas, expandindo para além da evidente diminuição de despesas proporcionada por essa abordagem. Os resultados destacaram a importância de direcionar as avaliações dos CSC's em cooperativas para os efeitos benéficos do CSC como um agente propulsor de inovação. No que apresenta uma diferença sutil em relação ao contexto de empresas comerciais, nas quais a ênfase das discussões tende a estar mais voltada para a redução de custos.

Dado o caráter emergente da literatura acadêmica abordando o tema em análise, os pesquisadores propõem a exploração de novas investigações, abrangendo áreas como a perspectiva dos clientes internos no contexto do modelo de CSC, a avaliação da confiança em arranjos híbridos em comparação com a terceirização, bem como a análise das ramificações desse novo modelo em relação às ameaças e oportunidades enfrentadas por contadores e suas organizações profissionais (Beuren et al., 2017).

2.2 TEORIA DOS STAKEHOLDERS DE FREEMAN

Esta pesquisa teve como alicerce a Teoria dos Stakeholders, de Freeman (1984), desenvolvida por Edward Freeman. Essa abordagem destaca a importância de todas as partes interessadas em uma organização, e não apenas dos acionistas ou proprietários, considerando que os stakeholders são indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pelas atividades de uma organização e possuem interesses legítimos nela.

Neumann et al. (2018), identificaram os stakeholders de maior significância para as instituições nacionais do setor financeiro listadas na bolsa de valores de São Paulo – B3, mediante os documentos que utilizam as diretrizes do IIRC e sob o escopo da teoria proposta por Mitchell et al. (1997). Utilizando técnica análise de conteúdo para identificar essas características e o teste de correlação de Pearson. Como resultado, os stakeholders de maior relevância foram clientes, empregados, administradores, meio ambiente, governo e sociedade.

2.3. DESEMPENHO FINANCEIRO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

No Brasil, as cooperativas de crédito fazem parte integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), desempenhando um papel crucial no fomento do desenvolvimento sociocultural e econômico das áreas em que operam, contribuindo para seu crescimento (Paiva & Santos, 2017). Elas são regidas por princípios fundamentais, tais como a adesão voluntária e livre dos membros, a gestão democrática, a participação econômica dos associados, bem como a autonomia e independência institucionais (Fonseca et al., 2009).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras organizadas como sociedades cooperativas, cujo propósito principal é oferecer serviços de intermediação financeira aos seus cooperados, incluindo a concessão de crédito e a captação de depósitos (Paiva & Santos, 2017). Segundo os autores Fonseca et al. (2017) o cooperativismo surgiu como uma resposta de mercado para atender às necessidades de financiamento de pequenas e médias empresas, bem como para fornecer crédito a indivíduos. Eles acrescentam que esse processo ocorre através da

utilização de recursos locais e da criação de arranjos institucionais que possibilitam o acesso a esses recursos por parte dos tomadores.

É fundamental compreender as particularidades das cooperativas de crédito no contexto brasileiro, uma vez que elas são organizadas em graus ou níveis de instituições, não havendo necessariamente uma obrigatoriedade de vinculação entre elas. De acordo com Oliveira et al. (2014), as cooperativas de crédito atuantes no Brasil, são divididas em classes: 1º grau – Cooperativas Singulares, as quais fornecem serviços financeiros diretamente aos associados, 2º grau - Centrais ou Federações de Cooperativas: Estas têm como função organizar serviços econômicos, assistenciais e facilitar a utilização mútua de serviços em maior escala para as cooperativas singulares e 3º grau - Confederações de Cooperativas Centrais: São constituídas com o objetivo de coordenar atividades que ultrapassam a capacidade das centrais ou federações.

A principal distinção entre as cooperativas de crédito e os bancos está na maneira como os rendimentos das operações são distribuídos, onde em cooperativas de crédito quando há excedentes financeiros, eles são compartilhados entre os associados, que são ao mesmo tempo proprietários e usuários do sistema, ou são reinvestidos para fortalecer a cooperativa. Em contraste, nos bancos, os rendimentos são direcionados para os acionistas na forma de dividendos (Oliveira et al., 2014).

Embora as cooperativas de crédito não tenham fins lucrativos como objetivo principal, ainda é de suma importância que essas instituições alcancem um bom desempenho (Cordeiro et al., 2018). Além do mais, elas se esforçam para reduzir custos e oferecer empréstimos em condições mais favoráveis em comparação com o

setor bancário. Portanto, é evidente a necessidade de que essas organizações demonstrem um alto nível de profissionalismo e eficiência em sua gestão.

Deste ponto de vista, o desempenho financeiro das organizações está atrelado a geração de valor para os acionistas, ou seja, para os associados e comunidade no qual a cooperativa está inserida, isso significa que, à medida que o desempenho de uma empresa melhora, é provável que ocorra um acréscimo de valor para seus investidores (Martins et al., 2012).

Na visão de Backes et al. (2008), ao efetuar uma avaliação do desempenho financeiro por meio das demonstrações contábeis, é fundamental levar em conta tanto as contas patrimoniais quanto as contas de resultado, uma vez que cada uma delas contribui para o relatório emitido pela empresa. Os autores salientam que, a análise se vale da apuração dos índices econômico-financeiros, calculados com base nas demonstrações financeiras, como um dos instrumentos mais empregados para orientar um desempenho sólido durante o período de análise.

De acordo com Vieira (2016), os indicadores ROA e ROE constituem métricas relevantes para a avaliação do desempenho financeiro em cooperativas de crédito. Essas medidas, amplamente utilizadas na literatura acadêmica, são frequentemente consideradas equivalentes ou análogas às métricas de custo e lucratividade aplicadas em cooperativas e instituições financeiras sem fins lucrativos.

O Patrimônio Líquido Ajustado é um indicador que reflete a capacidade de pagamento das cooperativas de crédito, conforme apontado por Cordeiro et al. (2018). Segundo os autores, o cálculo do patrimônio líquido ajustado é realizado somando-se o patrimônio líquido às receitas totais e subtraindo-se as despesas totais. A variável

CPLA é amplamente utilizada como proxy para mensurar o desempenho financeiro das cooperativas de crédito, pois avalia a taxa de crescimento desse indicador.

Brito (2015), em sua pesquisa, destacou que o tamanho da empresa é outro fator que deve ser levado em consideração como uma métrica do desempenho financeiro, juntamente com a lucratividade e a rentabilidade, formando assim os pilares que compõem as dimensões do desempenho financeiro das empresas. Essas medidas podem proporcionar uma compreensão mais aprofundada dos eventos econômicos e podem responder de maneiras diversas a estratégias específicas ou às suas alterações (Starling & Porto, 2014).

2.3.1 O ROA como Indicador de Desempenho Financeiro em Cooperativas

O Retorno sobre Ativos (ROA) é amplamente utilizado para avaliar o desempenho financeiro de cooperativas de crédito, pois mede a eficiência com que essas instituições utilizam seus ativos totais para gerar lucros. De acordo com Maia et al. (2019), o ROA é calculado pela razão entre o lucro líquido pelo total de ativos, fornecendo uma visão sobre rentabilidade operacional independentemente da estrutura de capital da cooperativa.

Essa métrica é particularmente relevante no contexto das cooperativas de crédito, onde a eficiência na utilização dos ativos é crucial para a sustentabilidade financeira. Cordeiro et al. (2018), acrescenta que a variável ROA constitui um indicador relevante para avaliar quanto os ativos da instituição financeira são gerenciados para a obtenção de receitas.

Stüpp e Flash (2023) destacam que o ROA permite comparações entre diferentes cooperativas, independentemente de seu tamanho, facilitando a identificação de melhores práticas e oportunidades de melhoria. A utilização do ROA como variável de desempenho financeiro é muito utilizado na literatura financeira, sendo sugerida por diversos autores devido à sua capacidade de refletir a eficiência operacional das cooperativas de crédito (Ribeiro & Gonçalves 2021).

A centralização pode influenciar positivamente essa métrica ao aumentar a eficiência operacional por meio da redução de custos redundantes e da otimização do uso dos ativos; com base no exposto, formulam-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1: A implementação do CSC afeta positivamente o retorno sobre ativo das cooperativas de crédito.

2.3.2 O ROE como Indicador de Desempenho Financeiro em Cooperativas

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) é reconhecido como uma métrica essencial de desempenho financeiro, uma vez que reflete a rentabilidade obtida sobre o capital investido por terceiros. Cordeiro et al., (2018), esclarece que o ROE possui uma relação intrínseca com a alavancagem financeira, sendo influenciado pelo alcance de retornos mais elevados, o que, por sua vez, acarreta um aumento proporcional no risco financeiro associado.

Bittencourt et al. (2017), acrescenta dizendo que ROE é uma variável importante, que permite entender como as cooperativas de crédito estão utilizando o patrimônio dos cooperados para gerar retornos. O autor salienta que, ao comparar o ROE com outras instituições financeiras, é possível avaliar a competitividade e a

eficiência da cooperativa em maximizar os ganhos dos seus sócios. Além disso, o ROE também está intimamente relacionado à alavancagem financeira, uma vez que a utilização de capital de terceiros pode impulsionar esse retorno, mas também aumentar o risco financeiro (Vieira & Rodrigues, 2016).

De acordo com Bittencourt et al. (2017), o ROE também é essencial para a avaliação da estabilidade financeira de cooperativas de crédito, especialmente em um contexto em que a gestão prudente do capital é fundamental para a continuidade das operações e a manutenção da confiança dos cooperados. O indicador é, portanto, fundamental para assegurar que as cooperativas além de gerar lucro, também operem de maneira sustentável a longo prazo.

A padronização de processos e a centralização das decisões estratégicas podem aumentar a lucratividade, melhorando o desempenho geral da organização, com base no exposto, surge a segunda hipótese de pesquisa:

H2: A implementação do CSC afeta positivamente o retorno sobre o patrimônio líquido das cooperativas de crédito.

2.3.3 O CPLA como Indicador de Desempenho Financeiro em Cooperativas

O Crescimento do Patrimônio Líquido Ajustado (CPLA) é um índice que demonstra a capacidade de pagamento das cooperativas de crédito (Cordeiro et al., 2018). Nas cooperativas de crédito, o CPLA representa uma proxy relevante do desempenho dessas instituições, uma vez que o crescimento do patrimônio líquido ajustado está diretamente relacionado às sobras dos exercícios, ao incremento do

capital social, ao aumento das reservas e à integralização das quotas-partes pelos cooperados (Vieira et al., 2016).

Vieira et al. (2016) acreditam que, o CPLA é uma métrica relevante no ponto de vistas das cooperativas de crédito, pois evidencia a evolução do patrimônio líquido ajustado das instituições, considerando as sobras do exercício e o crescimento do capital social. Ao monitorar o CPLA, as cooperativas podem avaliar sua capacidade de gerar recursos próprios para reinvestir e sustentar suas operações, o que é fundamental em um setor onde a estabilidade financeira é uma prioridade para manter a confiança dos cooperados.

Os estudos de Maia et al. (2019) asseguram que, o CPLA pode ser utilizado como uma proxy para o desempenho das cooperativas de crédito, posto que, seu crescimento está diretamente associado à capacidade da cooperativa em gerar lucros sustentáveis e promover o fortalecimento de sua base de capital, permitindo maior autonomia frente aos desafios do mercado financeiro. Para as cooperativas, a evolução do CPLA também pode indicar uma maior capacidade de reinvestir nos próprios negócios, um fator crucial para sua competitividade e longevidade.

Outrossim, Silva et al. (2019) argumentam que a utilização do CPLA é especialmente relevante em um cenário econômico inconstante, uma vez que, ele oferece uma visão holística do desempenho financeiro, considerando tanto a geração de lucros quanto a estabilidade e o crescimento do capital da cooperativa. Isso torna o CPLA um indicador mais completo e robusto em comparação com métricas tradicionais, como o ROA e o ROE.

A centralização pode reduzir riscos operacionais e financeiros, contribuindo para a preservação e crescimento do patrimônio líquido ajustado, posto isso, elaborase a terceira hipótese de pesquisa:

H3: A implementação do CSC afeta positivamente o crescimento do patrimônio líquido ajustado das cooperativas de crédito.

CAPÍTULO 3

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA, AMOSTRA E PERÍODO

Esta pesquisa caracterizou-se como descritiva, com abordagem quantitativa, com dados secundários. Para atingir o objetivo desta pesquisa, que visa identificar se o desempenho financeiro delas melhoraram após a implementação do CSC, foram coletados dados das cooperativas do Sicoob de 2017 a 2023, sendo escolhido o período de 2017 a 2019 os anos antes da centralização e o período de 2020 a 2023 após a centralização das cooperativas no Sicoob.

O Sicoob, é um dos maiores sistemas financeiros de crédito cooperativo no Brasil (Villalba et al., 2019) composto por 7,3 milhões de cooperados, 335 cooperativas singulares, presente em 2.382 municípios, com 4.609 pontos de atendimento em todos os estados, a 3ª melhor instituição financeira do Brasil e única instituição financeira em 400 municípios (Sicoob, 2023a). Nos últimos anos, vem apresentando resultados significativos, frente as demais cooperativas de crédito, melhorando sua performance financeira com iniciativas mais inovadoras do SFN, sendo prestigiado com o Prêmio Banking Transformation – 2023 (Sicoob, 2023b).

As informações relacionadas aos demonstrativos financeiros foram coletadas no site BureauCoop, um produto da Confedbras (Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito). A relação dos CSCs do Sicoob foi disponibilizada mediante solicitação via e-mail aos funcionários do CSC do Sicoob.

A amostra é composta por 78 cooperativas de Sicoob que tiveram seus dados centralizados junto ao CSC do Sicoob desde sua criação. As cooperativas

centralizadas pertencem as centrais: Crediminas (44), Central Norte (1), Planalto Central (1), Cecremge (2), Nordeste (1), Rondon (1), Unicoob (17), Unimais (7) e Central Rio/Unicoob (4). Para as cooperativas que, até o período de coleta de dados, não estavam centralizadas, não foi estabelecido um grupo de controle.

A Tabela 1 apresenta os critérios utilizados para a construção da amostra. Inicialmente, a amostra incluiu 620 observações, provenientes de 78 cooperativas, abrangendo o período de 2016 a 2023. No entanto, para garantir a qualidade dos dados, foram excluídas as observações das cooperativas/ano que não possuíam informações sobre as variáveis dependentes. Esse processo resultou na eliminação de 106 observações, reduzindo a amostra para 514 observações.

Em seguida, também foram excluídas as observações relacionadas a variáveis dependentes incompletas, o que resultou na remoção de 21 observações adicionais. Assim, a amostra final foi composta por 493 observações de cooperativas de crédito, referentes ao período de 2017 a 2023.

TABELA 1 – CONSTRUÇÃO DA AMOSTRA

	Nº de Observações Eliminadas	Nº de Observações Restantes
Total de Observações 2016-2023 de cooperativas centralizadas		620
Exclusão de observações sem informação das variáveis dependentes	106	514
Exclusão de observações em informação das variáveis de controle	21	493
AMOSTRA FINAL		493

Fonte: Elaborada pelo autor.

A Tabela 2 corresponde à distribuição da amostra por ano. Por meio dela, é possível identificar a quantidade de observações analisadas em cada ano. Inicialmente, o período de análise era de 2016 a 2023; porém, após o processo de

exclusão, ficou definido o período de 2017 a 2023, isso porque, houve cooperativa que não continham informações suficientes para o cálculo das variáveis de interesse. Observa-se que ocorreu leves oscilações no número de observações por ano devido à falta de acesso aos dados de todas as cooperativas centralizadas.

TABELA 2: DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR ANO

ANO	Nº DE OBSERVAÇÕES
2017	67
2018	67
2019	71
2020	74
2021	74
2022	71
2023	69
Total	493

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em seguida, adotou-se o procedimento de identificação e remoção de *outliers*, conforme metodologia semelhante à utilizada por Santos (2016), essa identificação foi realizada por meio de inspeção visual dos gráficos box-plot, com a exclusão limitada a 1% dos dados válidos para cada indicador contábil.

Para garantir a robustez e a confiabilidade dos resultados, as variáveis contínuas foram inicialmente submetidas à técnica de winsorização a 1% em cada cauda, com o intuito de minimizar a influência de valores extremos e atípicos que poderiam distorcer os resultados da análise.

Após esse procedimento, foram geradas as estatísticas descritivas das variáveis, permitindo uma visão geral da distribuição, centralidade e dispersão dos dados das cooperativas analisadas. Esses resultados iniciais forneceram informações

cruciais sobre as características das variáveis, como médias, desvios padrão, valores mínimos e máximos.

Na sequência, foi realizado o teste de hipótese com a variável dependente, com o objetivo de verificar se havia diferença significativa nas médias das cooperativas antes e após o processo de centralização. Esse teste foi essencial para avaliar o impacto da centralização na performance financeira das cooperativas, permitindo determinar se as mudanças observadas eram estatisticamente significativas ou atribuíveis ao acaso.

3.2. MODELO

Estimou-se o modelo apresentado na Equação (1) por meio do método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), com a correção de heterocedasticidade realizada pelo estimador de variância de White. Essa técnica é frequentemente utilizada para estimar os parâmetros de um modelo de regressão em dados de painel, garantindo maior robustez nas inferências estatísticas.

$$DESEMPENHO_{it} = \beta_0 + \beta_1 dCSC_{it} + \sum \beta_k Controle_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Onde $DESEMPENHO_{it}$ representa o desempenho financeiro da cooperativa i no ano t ; $dCSC_{it}$ é uma variável binária que assume o valor 1 (um) se a cooperativa i no ano t faz parte de um CSC, 0 (zero) caso contrário. De acordo com a hipótese desta pesquisa, espera-se que o coeficiente β_1 seja positivo, indicando que desempenho financeiro das cooperativas aumenta, em média, após a implementação do CSC.

Para mensurar o desempenho financeiro das cooperativas, $DESEMPENHO_{it}$, foram utilizadas 3 proxies, em concordância com estudos de Silva et al. (2022), Maia et al. (2019), Cordeiro et al. (2018), e Vieira (2016), sendo elas:

ROA (Retorno sobre o Ativo) – razão entre as resultado contábil e ativo totais, utilizado para mensurar a capacidade da empresa de gerar receitas por meio dos ativos (Assaf Neto, 2007). Para as cooperativas de crédito, o este índice é medido considerando as sobras do exercício sobre o ativo total, sugerindo que a razão entres estas variáveis melhorado o desempenho das cooperativas (Cordeiro et al., 2018).

ROE (Retorno sobre o Patrimônio Líquido) – razão entre as resultado contábil e o patrimônio líquido, capaz de capturar o retorno sobre o capital investido por terceiros, estando intimamente relacionado a alavancagem operacional e refletindo o desempenho financeiro (Cordeiro et al., 2018).

CPLA (Crescimento do Patrimônio Líquido Ajustado) – variação percentual do patrimônio líquido em comparação ao ano anterior. Esta variável representa a capacidade de pagamento das cooperativas de crédito, medido pela soma do patrimônio líquido com as receitas totais, deduzindo as despesas totais. Em que, para as cooperativas de crédito está associado as sobras dos exercícios, ao aumento do capital social, ao aumento das reservas e a integralização de quotas (Cordeiro et al., 2018).

3.3. VARIÁVEIS DE CONTROLE

No contexto das cooperativas de crédito, além das métricas financeiras tradicionais, como o ROA e o ROE, destacam-se outros indicadores de igual relevância. Entre eles, o crescimento da carteira de crédito, a captação de depósitos

e a qualidade da carteira de crédito são considerados elementos fundamentais para a avaliação do desempenho e da sustentabilidade dessas instituições (Santos et al., 2024).

Deste modo, no desempenho financeiro das cooperativas de crédito, é essencial considerar as diversas variáveis de controle que possam influenciar os resultados. Entre essas variáveis, destacam-se o Dummy Centralização (dPosCSC), o Número de Associados (N_ASS), o Índice de Cobertura de crédito (ICOBC), o Tamanho da Cooperativa (TAM), a Capitalização (CAP). A inclusão dessas variáveis permite uma compreensão mais abrangente dos fatores que afetaram o desempenho das cooperativas, garantindo que os resultados sejam mais robustos e precisos.

Assim, os dados da pesquisa foram organizados, transformando as variáveis Central, Cooperativa e Região em numéricas. Posteriormente, foram criadas as variáveis necessárias para a análise dos dados, a saber: Retorno sobre o Ativo (ROA), Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE), Logaritmo do Ativo Total (TAM), Índice de Cobertura de crédito (ICM), Logaritmo do número total de associados (N_ASS), a Operação de Crédito (OC) e a Capitalização (CAP).

Após essa etapa, os dados duplicados relativos à variável cooperativa foram removidos. Adicionalmente, foram criadas a variável Crescimento do Patrimônio Líquido (CPLA) e a variável dummy para Centralização (dPosCSC).

A dPosCSC, é utilizada com o propósito de verificar se a condição de ser uma cooperativa centralizada exerce influência sobre os resultados dessa instituição. Especificamente, atribui-se o valor 1 caso a cooperativa esteja vinculada ao CSC, e 0 caso contrário.

O N_{ASS} é uma variável numérica que representa o logaritmo natural do número de associados da cooperativa, que são tanto os proprietários quanto os clientes da instituição. De acordo com Bressan et al. (2011) um maior número de associados pode indicar uma maior capacidade de captar recursos e oferecer crédito, além de possibilitar uma melhor diversificação de risco.

O $ICOBC$ é uma variável que representa o índice de cobertura de crédito calculado pela razão entre a carteira de crédito e o depósito, muito útil para as cooperativas de crédito, pois mostra a proporção entre o volume de depósitos frente os empréstimos liberados para os associados por meio da carteira de crédito. Conforme Borges & Carvalho (2014) as cooperativas com um $ICOBC$ equilibrado tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e maior resiliência em períodos de instabilidade econômica. O estudo também destacou a necessidade de uma gestão prudente da carteira de crédito e dos depósitos para manter um $ICOBC$ saudável, garantindo a sustentabilidade a longo prazo da cooperativa.

O TAM é uma variável que representa logaritmo do total geral do ativo. Vieira (2016) afirma que as cooperativas maiores tendem a ter acesso a mais recursos, maior capacidade de diversificação e melhores condições de negociação no mercado financeiro, podendo impactar significativamente o desempenho e a capacidade de competir no setor.

A OC , representa a razão entre a carteira de crédito e o ativo total é um indicador financeiro utilizado para avaliar a proporção dos ativos de uma cooperativa que está alocada em operações de crédito. Uma razão mais elevada pode indicar uma maior exposição ao risco de crédito, enquanto uma razão mais baixa pode sugerir uma abordagem mais conservadora na concessão de empréstimos (Stüpp & Flach, 2023)

A CAP, é uma variável que representa a razão entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Total das cooperativas de crédito. Esse indicador expressa a aptidão da cooperativa para absorver perdas. Níveis elevados podem sugerir uma postura excessivamente conservadora, limitando o aproveitamento de oportunidades associadas a maiores graus de alavancagem e ao emprego de recursos de terceiros mais econômicos. Todavia, uma capitalização deficiente pode acarretar dificuldades na adequação de capital e eventuais penalidades impostas pelo Banco Central. O sinal esperado é negativo, sugerindo que uma menor adequação de capital tende a elevar o risco e a rentabilidade da cooperativa (Silva et al., 2022).

Essas variáveis ajudam a capturar diferentes dimensões da operação e gestão financeira das cooperativas, fornecendo uma base sólida para interpretar os resultados e formular estratégias de melhoria. As variáveis utilizadas nos modelos e suas respectivas definições, fonte de dados, classificação, e relação esperada, estão descritas na Tabela 3.

TABELA 3: VARIÁVEIS DO MODELO

Variável	Descrição	Classificação	Relação Esperada	Fonte
CPLA	Percentual da variação anual do patrimônio líquido	Dependente		Silva et al. (2022), Maia et al. (2019), Cordeiro et al. (2018), e Vieira (2016)
ROA	Razão entre o resultado contábil e o ativo total	Dependente		Silva et al. (2022), Maia et al. (2019), Cordeiro et al. (2018), e Vieira (2016)
ROE	Razão entre o resultado contábil e o patrimônio líquido	Dependente		Silva et al. (2022), Maia et al. (2019), Cordeiro et al. (2018), e Vieira (2016)
dPosCSC	É igual a 1 se a cooperativa faz parte do CSC, 0 caso contrário	Independente	Positiva	
N_ASS	Logaritmo natural do número de associados	Controle	Positiva	Bressan et al. (2011)

ICOBC	representa o índice de cobertura de crédito calculado pela razão entre a carteira de crédito e depósitos.	Controle	Positiva	Borges e Melo (2014)
TAM	Logaritmo natural do ativo total	Controle	Positiva	Brito (2015)
OC	representa o índice de cobertura de crédito calculado pela razão entre a carteira de crédito e ativo total.	Controle	Positiva	Stüpp e Flach (2023)
CAP	representa a razão entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Total	Controle	Negativa	Santos e Forti (2018)

Fonte: Elaborado pelo autor.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Na Tabela 4, são apresentados os resultados das estatísticas descritivas utilizadas nesta pesquisa, após o tratamento dos outliers.

TABELA 4: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Variável	N	Mín.	Q1	Média	Mediana	Desv. Pad.	Q3	Máx.
<i>ROA</i>	493	-2,6%	1,6%	2,5%	2,5%	1,5%	3,3%	6,8%
<i>ROE</i>	493	-16,9%	10,5%	14,7%	15,8%	8,0%	20,2%	30,0%
<i>CPLA</i>	493	-15,2%	10,9%	19,4%	18,1%	15,0%	26,0%	88,5%
<i>dPosCSC</i>	493	0	0	44%	0	50%	1	1
<i>ICOB</i>	493	28,6%	67,9%	89,4%	82,6%	35,1%	105,6%	210,3%
<i>TAM</i>	493	17,5	19,1	19,6	1961,1	0,9	20,2	21,9
<i>N_ASS</i>	493	7,6	9,0	9,6	9,5	0,8	10,1	11,7
<i>OC</i>	493	23,5%	48,4%	63,3%	58,0%	38,4%	68,2%	324,8%
<i>CAP</i>	493	9,3%	13,0%	17,9%	15,6%	9,0%	19,6%	66,4%

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda: ROA é a razão entre o resultado contábil e o ativo total; ROE é a razão entre o resultado contábil e o patrimônio líquido, CPLA é a variação percentual anual do patrimônio líquido; dPosCSC é igual a 1 se a cooperativa faz parte do CSC, e 0 caso contrário; ICOBC é a razão entre carteira de crédito e depósitos; TAM é o logaritmo do ativo total; N_ASS é o logaritmo do número de associados; OC é as operações crédito sobre o ativo; CAP é a razão entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Total.

Conforme os dados apresentados na tabela acima, nota-se que a variável ROA, apresentou uma média de 2,5% enquanto a variável ROE 14,7%, foi de 14,7%, ou seja, aproximadamente 12 pontos percentuais superior. Tal diferença é esperada e está alinhada com a teoria financeira, uma vez que o ROE tende a ser mais elevado que o ROA quando o patrimônio líquido representa uma fração menor do total de ativos. Esse comportamento decorre do efeito de alavancagem financeira, que amplifica o retorno para os acionistas ou cooperados a partir do uso de capital de terceiros (Gitman et al., 2015; Ross et al., 2018).

Em outras palavras, quando a estrutura de capital é composta em grande parte por passivos, a rentabilidade do patrimônio líquido tende a ser significativamente superior à rentabilidade dos ativos totais, ainda que a eficiência operacional representada pelo ROA permaneça constante. Esse padrão é especialmente comum em instituições financeiras, como cooperativas de crédito, cujo modelo de negócio depende fortemente da intermediação financeira e do uso de recursos captados (Assaf Neto, 2016).

Ao comparar os resultados de desvio padrão destas duas variáveis, observa-se um ROA de 1,5% e um ROE de 8%, levando em consideração a médias dessas variáveis, este resultado está proporcional, não evidenciando variabilidade significativa. Quanto a diferença nos valores máximos e mínimos sugere que o ROE apresenta maior dispersão e é mais sensível a variações no desempenho financeiro das cooperativas.

Em relação a variável CPLA a média de 19,4% com desvio padrão de 15%, reflete o crescimento considerável no patrimônio das cooperativas, mas com grande variabilidade. Comparando os valores mínimos e máximos, nota-se que o valor mínimo foi -15,2%, indicando que algumas cooperativas tiveram a redução no patrimônio líquido, até mesmo, resultado prejuízo.

A variável dummy dPosCSC, apresentou uma média de 0,4442 indicando aproximadamente 44,4% das observações são pós a centralização dos serviços compartilhados, por se tratar de variável binária os percentis 25 e 75, foram respectivamente 0 e 1. O desvio padrão, de 49,7%, reflete uma distribuição relativamente uniforme, entre o período antes e pós centralização.

O ICOBC obteve média 82,6% e desvio padrão de 35,1% com a mediana próxima de 1, sugerindo que em média, as cooperativas possuem uma sólida cobertura de crédito, contudo, algumas cooperativas estão mais expostas ao risco e crédito que outras.

A variável TAM, demonstrou uma grande variabilidade, com ativo médio das cooperativas em torno de 19,6 e desvio padrão de 0,9, indicando que há cooperativas muito grandes e outras consideravelmente menor, resultado que corroboram com a variável N_ASS com média 9,6 e desvio padrão de 0,8, sugerindo grande disparidade no porte em termo de quantidade de associados.

A OC, demonstrou média de 63,3% que significa que uma parte dos ativos das cooperativas está alocada em operações de crédito, com desvio padrão de 38,4% apontando uma grande variável entre as cooperativas, este dado, vai ao encontro dos estudos realizados por Prólo Junior (2019), em que os achados revelaram que o desempenho financeiro, avaliado por meio dos indicadores ROA e ROE, é positivamente associado a um maior nível de eficiência. Por outro lado, o desempenho tende a ser melhor quando há um menor volume de operações de crédito, uma menor necessidade de provisões na carteira de crédito e um grau reduzido de alavancagem.

Em relação ao desempenho financeiro, as variáveis ROA e ROE mostram retornos positivos, sendo o ROE mais variável. No que diz respeito à cobertura de crédito, tanto o CPLA quanto o ICOBC apresentam capacidades de cobertura relativamente boas, apesar de o CPLA apresentar maior oscilação. Do ponto de vista do impacto da centralização, a variável dPosCSC evidencia que aproximadamente metade das observações são pós-centralização, indicando a relevância deste fator.

Quanto ao tamanho e número de associados, sugere que as cooperativas analisadas sejam de grande porte, com um número expressivos de associados.

Em seguida, foi realizado o teste de comparação da variável dPosCSC, com intuito de responder o objetivo da pesquisa. A Tabela 5 apresenta uma comparação das estatísticas descritivas das variáveis desta pesquisa antes e depois da centralização das cooperativas no CSC, destacando mudanças de média, desvio padrão, e p-valor.

TABELA 5: ESTATÍSTICA DESCRITIVA ANTES E DEPOIS DA CENTRALIZAÇÃO

Variável	ANTES			DEPOIS			P-Valor
	N	Média	Desv. Pad.	N	Média	Desv. Pad.	
ROA	274	2,50%	1,50%	219	2,40%	1,40%	0,595
ROE	274	13,30%	7,20%	219	16,40%	8,60%	<0,001
CPLA	274	16,30%	13,70%	219	23,40%	15,60%	<0,001
ICOBC	274	90,30%	38,60%	219	88,30%	30,00%	0,530
TAM	274	19,247	0,766	219	20,106	0,802	<0,001
N_ASS	274	9,317	0,753	219	9,855	0,815	<0,001
OC	274	65,40%	44,80%	219	60,60%	28,30%	0,174
CAP	274	20,10%	10,40%	219	15,10%	6,00%	<0,001

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda: ROA é a razão entre o resultado contábil e o ativo total; ROE é a razão entre o resultado contábil e o patrimônio líquido, CPLA é a variação percentual anual do patrimônio líquido; ICOBC é a razão entre carteira de crédito e depósitos; TAM é o logaritmo do ativo total; N_ASS é o logaritmo do número de associados; OC é as operações crédito sobre o ativo; CAP é a razão entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Total.

Nota: P-valor $p < .10$ (*), $p < .05$ (**), $p < .01$ (***)

De acordo com a tabela acima, a centralização não apresentou diferenças estatisticamente significativas antes e depois da centralização para variável ROA, assinalando que o desempenho das cooperativas em relação aos ativos permaneceu estável antes e depois, com o p-valor maior que 10%, não sendo possível afirmar que o retorno sobre o ativo sofreu diferença com a centralização.

O ROE, após a centralização, apresentou uma diferença estatisticamente significativa de 1% com aumento no retorno sobre o patrimônio após a centralização,

sugerindo que as cooperativas passaram a gerar mais retorno para os proprietários com base no patrimônio líquido, possivelmente devido à maior eficiência ou estratégia gerencial.

O CPLA demonstrou aumento significativo do CPLA sugere que as cooperativas centralizadas apresentaram um crescimento mais acelerado no patrimônio líquido, reforçando os benefícios da centralização, com diferença significativa de 1% após a centralização.

O ICOBC, não houve impacto estatisticamente significativo após a centralização, indicando que as práticas de cobertura de crédito não foram substancialmente alteradas, dado que o p-valor foi superior a 10%. não sendo possível afirmar que o índice de cobertura de crédito sofreu diferença com a centralização.

A centralização está associada a um aumento significativo no tamanho das cooperativas (logaritmo do ativo total), indicando que elas cresceram em termos de ativos e o número de associados (logaritmo) também aumentou significativamente, refletindo maior atratividade ou expansão após a centralização, evidenciando uma diferença significativa de 1% convergindo para o aumento após a centralização.

Para variável OC, não houve diferença significativa nas operações de crédito em relação aos ativos, o que sugere estabilidade na alocação de ativos para operações de crédito, com p-valor maior que 10%. E uma redução significativa na capitalização do patrimônio indica que, após a centralização, as cooperativas reduziram o nível de capital próprio em relação ao total de recursos, possivelmente devido à maior dependência de capital externo ou crédito.

Essa análise indica que a centralização teve impactos positivos significativos em algumas métricas de crescimento e desempenho, enquanto outras permaneceram estáveis, ou seja, a centralização favoreceu o crescimento e o retorno sobre o patrimônio das cooperativas, ao mesmo tempo em que promoveu a expansão em termos de tamanho e número de associados. Maia et al. (2019) diz que, a centralização permite maior acesso a mercados antes restritos e ampliação dos serviços financeiros, aumentando a competitividade e a base de receita.

A redução na CAP e a estabilidade em OC e ICOBC indicam que as cooperativas centralizadas estão explorando estratégias de alavancagem, mantendo práticas conservadoras no crédito. As relações entre as variáveis destacam que o desempenho financeiro e estrutural das cooperativas centralizadas é impulsionado pela expansão e pela maior utilização de recursos de terceiros, sem comprometer a estabilidade de suas operações principais. Cordeiro et al. (2018) destacam que a centralização de atividades no CSC permite uma gestão estratégica mais eficiente e um maior retorno financeiro para as cooperativas participantes.

A seguir foi realizado a correlação das variáveis analisadas com objetivo de verificara existência de relações lineares entre as variáveis independentes, identificando possíveis sinais de multicolinearidade que possam comprometer a validade das estimativas do modelo. Os dados obtidos, estão dispostos na Tabela 6.

TABELA 6: MATRIZ DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO

Variável	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
[1] CPLA	1							
[2] ROA	0,3378***	1						
[3] ROE	0,5500***	0,7697***	1					
[4] ICOBC	0,0434	0,1023**	-0,0563	1				
[5] TAM	0,2951***	0,0067	0,3302***	-0,0438	1			
[6] N_ASS	0,1880***	-0,1009**	0,1719***	-0,0766*	0,7939***	1		
[7] OC	0,0923**	0,1741***	0,0106	0,2641***	-0,1445***	-0,0416	1	
[8] CAP	-0,2558***	0,3470***	-0,2052***	0,4135***	-0,4805***	-0,3820***	0,2927***	1

Nota: *, ** e *** indicam níveis de significância de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Legenda: ROA é a razão entre o resultado contábil e o ativo total; ROE é a razão entre o resultado contábil e o patrimônio líquido, CPLA é a variação percentual anual do patrimônio líquido; ICOBC é a razão entre carteira de crédito e depósitos; TAM é o logaritmo do ativo total; N_ASS é o logaritmo do número de associados; OC é as operações crédito sobre o ativo; CAP é a razão entre o Patrimônio Líquido e o Ativo Total.

Estudos realizado por Araujo et al. (2019) sobre o coeficiente de correlação de Person, sugere que este teste estatístico tem por finalidade identificar o comportamento mútuo entre as variáveis, podendo assumir os valores entre -1 e 1. Outrossim, os autores interpretam da seguinte forma: 0,00 a 0,19, uma correlação bem fraca; 0,20 a 0,39 uma correlação fraca; 0,40 a 0,69 uma correlação moderada; 0,70 a 0,89 uma correção forte e 0,90 a 1,00 uma correlação muito forte.

A significância da matriz de correlação indica se as relações entre as variáveis são confiáveis e não resultado de flutuações aleatórias. Isso é crucial em pesquisas empíricas, pois garante que os padrões observados têm base estatística sólida, permitindo inferências válidas sobre a população a partir da amostra (Field, 2013; Dancey & Reidy, 2007; Hair et al., 2010).

De acordo com a correlação aplicada na amostra, pode-se afirmar, que a variável CPLA se relaciona com a variável ROA, ROE, TAM, N_ASS e CAP de forma positiva com 1% de significância e com a OC 5% de significância. Apontando que a o

CPLA tende a aumentar com melhor resultados de ROA e ROE, porte da cooperativa, um maior número de associados e até mesmo, melhor resultados em operações de crédito. Porém, com a variável ICOBC não apresentou correlação significativa.

A variável ROA se relaciona positivamente com a variável ROE, OC e CAP com 1% de significância, apontando que ambos estão alinhados. Em relação as variáveis ICOBC e N_ASS a correlação é positivamente e negativamente respectivamente, com 5% de significância. Com a variável TAM, não teve relação significativa.

O ROE se relaciona positivamente com a variável ROA, TAM, N_ASS e CAP com 99% de confiança. Em relação a variável ICOBC obteve uma correlação negativa, contudo este resultado não é significativo. O ICOBC apresentou relação significativa negativa com N_ASS, com 10% de significância e com as variáveis OC e CAP, uma relação positiva com 1% de significância.

Observou-se que a variável TAM apresentou correlação positiva e estatisticamente significativa ao nível de 1% com as variáveis N_ASS, OC e CAP. Esse resultado indica que cooperativas com maior porte, mensurado pelo total de ativos, tendem a registrar maior número de associados, maior volume de operações de crédito e maior captação de recursos. A significância estatística ao nível de 1% reforça a robustez dessas associações, sugerindo que tais relações dificilmente são explicadas por acaso, corroborando a literatura que aponta para a existência de economias de escala e maior capacidade operacional em cooperativas de maior tamanho (Hair et al., 2010; Gujarati & Porter, 2011).

4.2. RESULTADOS DO MODELO ESTIMADO

A Tabela 7 apresenta os resultados do modelo de Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), com erros padrão robustos, utilizado para analisar o impacto da variável independente sobre os indicadores financeiros das cooperativas do sistema Sicoob — especificamente ROA, ROE e CPLA. Os coeficientes estimados indicam tanto a magnitude quanto a significância estatística dos efeitos, permitindo identificar diferenças no desempenho entre cooperativas centralizadas e não centralizadas. Além disso, o modelo considera variáveis institucionais e macroeconômicas relevantes, como o tamanho (TAM), número de associados (N_ASS) e capital (CAP). A adoção de erros padrão robustos confere maior confiabilidade às estimativas, reforçando a robustez dos resultados.

TABELA 7: RESULTADO DO MODELO ESTIMADO

<i>Variável</i>	[a] <i>ROA</i>		[b] <i>ROE</i>		[c] <i>CPLA</i>	
	Coef.	Estat. t	Coef.	Estat. t	Coef.	Estat. t
<i>dPosCSC</i>	0,0034	1,83*	0,0152	-1,26	0,0715	3,57***
<i>TAM</i>	0,0066	2,67***	0,0717	4,38***	0,1664	4,77***
<i>N_ASS</i>	-0,0118	-4,29***	-0,0958	-6,21***	-0,0967	1,80*
<i>ICOBC</i>	0,0012	-0,43	0,0126	-0,80	0,0159	-0,47
<i>OC</i>	-0,0006	-0,20	-0,0033	-0,18	-0,0586	-0,93
<i>CAP</i>	0,1194	6,79***	0,2816	2,79**	0,8772	2,87**
<i>Constante</i>	-0,0166	-0,43	-0,4198	-1,61	-2,2796	-3,57***
<i>R² Within</i>	0,2778		0,1625		0,1911	
<i>R² Between</i>	0,0511		0,0054		0,0258	
<i>R² Overall</i>	0,1299		0,0061		0,0087	
<i>Nº. de Obs.</i>	493		493		493	

Fonte: Elaborada pelos autores.

Legenda: Estat. t. dos coeficientes estimados, verifica se os efeitos das variáveis independentes sobre a variável dependente são estatisticamente diferentes de zero. *R² Within*, mede o ajuste do modelo dentro das unidades, ao longo do período. *R² Between*, mede o ajuste entre as unidades, ou seja, diferença de médias. *R² Overall*, mede o ajuste considerando a variação total.

Nota: *, ** e *** indicam níveis de significância de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Conforme os resultados apresentados Tabela 7 coluna [a], o coeficiente estimado da variável dPosCSC ($\hat{\beta} = 0,0034, t = 1,83$) é positivo e estatisticamente significativo à 10%. Assim, temos evidências que o retorno sobre o ativo das cooperativas é 0,34% maior, em média, após a implementação do CSC. Diante dos resultados apresentados, o modelo estatístico corrobora a hipótese H1, afirmando que a implementação do CSC afeta positivamente o retorno sobre o ativo das cooperativas de crédito.

De acordo com a Tabela 7, coluna [b], o coeficiente da variável dPosCSC ($\hat{\beta} = 0,0152, t = 1,23$) não demonstrou ser estatisticamente significativo no modelo de regressão que utiliza dados em painel. Este achado é diferente do que foi observado no modelo pooled OLS, onde a mesma variável exibiu significância estatística a um nível de 1%. Essa discrepância pode ser compreendida através da teoria econométrica, dado que o modelo pooled desconsidera a heterogeneidade não observada entre as unidades do painel, tratando os dados como se fossem uma simples amostra transversal. Por sua vez, os modelos que incluem efeitos (sejam fixos ou aleatórios) levam em conta essas particularidades de cada unidade (incluindo fatores como estrutura, porte, práticas de gestão, entre outros), proporcionando estimativas que são menos tendenciosas, ainda que muitas vezes apresentem uma variância maior nos coeficientes, o que pode afetar a robustez estatística de certas variáveis (Baltagi, 2008; Wooldridge, 2010).

Deste modo pode se concluir que, a falta de significância observada no modelo com efeitos sugere que, uma vez que as características individuais não observadas das cooperativas são controladas, o impacto da variável dPosCSC sobre a variável dependente não se mostra estatisticamente forte. Ou seja, isso pode sugerir que o

efeito identificado no modelo *pooled* é, em parte, resultado de um viés devido à omissão de variáveis não observadas.

Com base na Tabela 7 coluna [c], o coeficiente estimado da variável dPosCSC ($\hat{\beta} = 0,0715, t = 3,57$) é positivo e significativo a 1%. Assim, temos evidências que o crescimento do patrimônio líquido ajustado das cooperativas é 7,15% maior, em média, após a implementação do CSC. Segundo os resultados demonstrados, o modelo estatístico corrobora a hipótese H3, sugerindo que a implementação do CSC afeta positivamente o crescimento do patrimônio líquido ajustado das cooperativas de crédito.

Este resultado vem ao encontro do estudo realizado por Deus (2016), que ao verificar o desempenho econômico das empresas identificou que obtiveram melhor resultado após a implementação do CSC. Ademais, Vieira (2016) em seus achados constatou que os sistemas centralizados promovem maior eficiência administrativa e financeira nas cooperativas de crédito, e Stüpp e Flash (2023), observaram que os efeitos da centralização podem variar de acordo com o nível de governança interna, levantando a necessidade de análise individualizada das condições que se encontra o público estudado.

Do ponto de vista das variáveis de controle, obteve-se os seguintes resultados para o modelo estatístico. De acordo com a Tabela 7 colunas [a], [b] e [c], o coeficiente estimado da variável TAM foi positivo e estatisticamente significativo para todas as proxies de desempenho financeiro. Indicando que maiores cooperativas tem melhor desempenho financeiro.

O que vai ao encontro de Silva et al. (2022), onde identificaram que o tamanho da cooperativa está positivamente relacionado ao desempenho financeiro,

especialmente no ROA e ROE, devido às economias de escala que cooperativas maiores conseguem alcançar.

Os coeficientes estimados da variável N_ASS foram negativos e estatisticamente significante para todas as *proxies* de desempenho financeiro. Sugerindo que um maior número de associados pode reduzir o desempenho financeiro, possivelmente devido a maiores custos de operação. Contrapondo os achados de Silva et al. (2022), apontaram que um maior número de associados pode melhorar a sustentabilidade financeira ao aumentar a base de capital e a diversificação de receitas.

Em contrapartida, os coeficientes estimados da variável ICOBC não apresentaram significância estatística para nenhuma das *proxies* de desempenho financeiro, conforme sinaliza a Tabela 7 colunas [a], [b] e [c]. Não sendo possível comprovar que o índice de cobertura de créditos sobre os depósitos, tem efeito positivo sobre o desempenho financeiro das cooperativas.

Com tal característica, os coeficientes estimados da variável OC não apresentaram significância estatística, conforme sinaliza a Tabela 7 colunas [a], [b] e [c]. Não sendo possível comprovar que o índice de cobertura de créditos sobre o ativo, tem efeito negativo sobre o desempenho financeiro das cooperativas. Contudo, os estudos realizados por Stüpp e Flash (2023), em análise por meio de regressão linear múltipla foi identificado o grau de significância de 5% para variável ROA.

Enquanto, o coeficiente estimado da variável CAP é positivo e estatisticamente significante para todas as *proxies* de desempenho financeiro. Indicando que cooperativas com maior capitalização de recursos tem melhor desempenho financeiro, em média. Os estudos realizados por Maia et al. (2019) encontraram evidências de

que a capitalização é um fator fundamental para a estabilidade financeira e a auxilia na capacidade de absorver conflitos externos, como crises econômicas.

Do ponto de vista do coeficiente de determinação (R^2), os resultados mostram que o modelo é mais eficaz em explicar a variação dentro (*Within*) das cooperativas ao longo do tempo, observa-se valores mais altos, sugerindo que o modelo é mais eficaz em capturar a variação temporal, do que entre (*Between*) diferentes cooperativas. O R^2 geral (*Overall*) relativamente baixo, sugere que existe outros fatores não identificados pelo modelo. Entretanto, o ROA é mais bem explicado pelo R^2 Overall com 12,99%, indicando que essa variável pode ser explicada pela dPosCSC variável independente do modelo. Esses resultados destacam o papel do tamanho e da capitalização como determinantes do desempenho financeiro, enquanto o número de associados pode representar um desafio para a eficiência das cooperativas.

CAPÍTULO 5

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Centro de Serviço Compartilhado (CSC) atualmente mostra-se como uma saída para as cooperativas de crédito, como forma padronização seus serviços e redução de custos, haja vista, que a sua implantação proporciona vantagens competitivas, geração de negócio e aumento de riqueza. O Sistema Sicoob, pensando neste cenário, criou o CSC em 2019, buscando melhorar sua performance no mercado financeiro.

Diante deste contexto, este estudo buscou analisar o impacto da centralização do serviço compartilhado no desempenho financeiro das cooperativas de crédito pertencentes ao sistema Sicoob, durante o período de 2017 e 2023. Os resultados indicam que a centralização trouxe um impacto positivo a cooperativas após a centralização, da perspectiva de melhoria no desempenho financeiro das cooperativas.

Como limitação deste estudo, consiste no período de análise, uma vez, que o CSC no Sistema Sicoob foi implementado em 2019 começando com apenas uma cooperativa singular. Outro fator limitante foi a quantidade de observações; pois, houve cooperativas que não tinham todos os dados disponíveis para análise, sendo elas excluídas.

Este resultado contribui para o desenvolvimento das cooperativas, sejam aquelas que se encontram centralizadas ou aquelas que desejam fazer parte do CSC, de modo a auxiliá-las a obter melhor desempenho financeiro por meio da centralização que proporciona a padronização dos serviços e redução de custos; também, a

redução dos procedimentos operacionais relativos aos serviços centralizados, a redução dos riscos para a cooperativa no que tange aos recolhimentos tributários, uniformizando os recolhimentos e acompanhamento das alterações da legislação, e trazendo uma segurança maior as cooperativas.

Este estudo contribui para a literatura ao fornecer uma análise dos proxies de desempenho financeiro, com foco na rentabilidade das cooperativas de crédito após a centralização. Sendo um setor frequentemente menos explorado em comparação aos bancos tradicionais, a pesquisa testa e valida a relevância de indicadores na avaliação do desempenho dessas cooperativas, além de propor novas formas de interpretação desses indicadores no contexto cooperativista. Outrossim, traz uma perspectiva centrada no desempenho financeiro das cooperativas, permitindo identificar como as variáveis analisadas são influenciadas pela centralização.

REFERÊNCIAS

- Agazzi, C. A. (2018). *Centro de serviços compartilhados (CSC) versus estruturas locais de compartilhamento: um estudo no sistema SICREDI*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre]. <https://repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7399>
- Araujo, J. V. G. A., Santos, M. D., & Gomes, C. F. S. (2019). *Desenvolvimento de um código em Python para geração de Matrizes de Correlação de Pearson com laços a partir de “n” variáveis tomadas duas a duas*. [Trabalho apresentado]. Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Assaf Neto, A. (2016). *Finanças corporativas e valor* (7ª ed.). Atlas.
- Baltagi, B. H. (2008). *Econometric analysis of panel data* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Banco Central do Brasil. (2021). *Relação de Instituições Financeiras em Funcionamento no País*. (transferência de arquivos). https://www.bcb.gov.br/estabilidade/financeira/relacao_instituicoes_funcionamento
- Barroso, M. F. G., & Bialoskorski Neto, S. (2010). Distribuição de resultados em cooperativas de crédito rural no estado de São Paulo. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 12(2), 290–307. <https://www.redalyc.org/pdf/878/87815126009.pdf>
- Bauer, J. M., & Vargas, A. (2018). Impactos da implementação de um centro de serviços compartilhados de compras: estudo de caso em uma empresa da indústria automotiva. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, 13(4), 24-51. <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/1969/864>
- Bergeron, M. F. (2003). Heat cramps: fluid and electrolyte challenges during tennis in the heat. *Journal of science and medicine in sport*, 6(1), 19-27. [https://www.jsams.org/article/S1440-2440\(03\)80005-1/abstract](https://www.jsams.org/article/S1440-2440(03)80005-1/abstract)
- Beuren, I. M., Souza, L. R. B & Feuser, H. de O. L. (2017). Implicações de um Centro de Serviços Compartilhados na Contabilidade Gerencial: uma abordagem institucional. *REAd*, 23(3), 32-61. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.162.61627>
- Bittencourt, W. R., Bressan, V. G. F., Goulart, C. P., Bressan, A. A., Costa, D. R. D. M., & Lamounier, W. M. (2017). Rentabilidade em bancos múltiplos e cooperativas de crédito brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 22-40. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150349>
- Borges, R. C., Benedicto, G. C., & Carvalho, F. de M. (2014). Utilização da análise fatorial para identificar os principais indicadores de avaliação do desempenho

econômico-financeiro em cooperativas de crédito rural em Minas Gerais. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 16 (4), 466-480. <https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/892/463>

Bressan, V. G. F., Braga, M. J., Bressan, A. A., & Resende Filho, M. de. A. (2011). Uma aplicação do sistema PEARLS às cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Administração*, 46(3), 258-274. <https://revistas.usp.br/rausp/article/view/44540>

Britto, D. P. D. (2015). *Avaliação de empresas de real estate: um estudo sobre os direcionadores tangíveis e intangíveis de valor* [Tese de doutorado]. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.3.2016.tde-29122015-152431>

BureauCoop. 2023. *Painel de Dados do Cooperativismo Financeiro*. <https://www.bureau.coop.br/#usar>

BureauCoop. 2024. *Painel de Dados do Cooperativismo Financeiro*. <https://www.bureau.coop.br/#usar>

Carneiro, L. M., & Cherobim, A. P. M. S. (2011). *Teoria de agência em sociedades cooperativas: estudo bibliométrico a partir da produção científica nacional*. [Trabalho apresentado]. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/626>

Cavalcante, M. F., & Conejero, M. A. (2021). Motivações e riscos associados a um centro de serviços compartilhados, tipos e modelos organizacionais existentes, e o caso de uma empresa de tecnologia e serviços. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 22(2). <https://doi.org/10.25110/receu.v22i2.8580>

Cordeiro, F., Bressan, V. G. F., Lamounier, W. M., & Barros, L. A. B. C. (2018). *Desempenho Financeiro das Cooperativas de Crédito Brasileiras e a Recessão Econômica de 2015 no Brasil*. [Trabalho apresentado], no XVIII USP International Conference in Accounting, São Paulo, SP, Brasil. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/51434>

Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Estatística sem matemática para psicologia* (3ª ed.). Artmed.
(Título original: *Statistics Without Maths for Psychology*)

Deus, B. M. D. (2016). *Um estudo sobre o desempenho econômico de empresas que implantaram Centro de Serviços Compartilhados em suas estruturas organizacionais*. [Monografia não publicada]. Universidade Federal de Santa Margarida - UFSC. <https://core.ac.uk/reader/30433420>

Fávero, L. P. L. (2013). Dados em painel em contabilidade e finanças: teoria e aplicação. *BBR-Brazilian Business Review*, 10(1), 131-156. <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123025719006.pdf>

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fonseca, R. A., Francisco, J. R. S., Nazareth, L. G. C., & Maia, S. C. (2009). *A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: Um estudo na SICOOB Credicampo*. Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração.
- Forbes. (2023). *Os 10 melhores bancos no Brasil em 2023*. <https://forbes.com.br/web-stories/os-10-melhores-bancos-no-brasil-em-2023/>
- Forgiarini, D. I; Garcia, A de. S. Preuss, M. (2023). Centro de Serviços Compartilhados (CSC) à luz da identidade cooperativista: muito além da redução de custos. Colóquio – *Revista do Desenvolvimento Regional – Faccat*, 20 (1). <https://doi.org/10.26767/2917>
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233–236. <https://doi.org/10.2307/259078>
- Gitman, L. J., Zutter, C. J., & Elali, R. T. (2015). *Princípios de administração financeira* (13ª ed.). Pearson.
- Guimarães, E. F., Rover, S., & Ferreira, D. D. M. (2018). A participação no índice de sustentabilidade empresarial (ISE): Uma comparação do desempenho financeiro de bancos participantes e não participantes da carteira. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(1). <https://www.redalyc.org/journal/3071/307154909010/html/>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Basic econometrics* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Jansen, A., Maehler, A., & Wegner, D. (2018). Cooperative Governance and the Legitimacy Dilemma: A Case Study in a Credit Cooperative. *Revista Ibero - americana de estratégia Journal Of Strategic Management (IJSM)*, 17(3), 61-80. DOI:10.5585/ijsm. v17i3.2602
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). *Motives for establishing shared service centers in public administrations*. *International journal of information management*, 26(2), 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2005.11.006>
- Kuniyoshi, M. S., & Carrillo, A. (2021). Governança corporativa: um estudo sobre o apoio da alta administração ao programa de integridade, em consonância com a lei n.º 12.846/2013 na companhia de saneamento básico do estado de São Paulo-SABESP. *Pensamento & Realidade*, 36(01), 90-110. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2021V36i1p90-110>

- Maia, L. L., Colares, A. C. V., Cruz, N. G., & Bressan, V. G. F. (2019). *Fatores Influenciadores da Rentabilidade das Cooperativas de Crédito Brasileiras*. [Artigo apresentado]. Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. São Paulo.
- Martins, O. S., Mazer, L., Lustosa, P., & Paulo, E. (2012). Características e competências dos conselhos de administração de bancos brasileiros e suas relações com seus desempenhos financeiros. *Revista Universo Contábil*, 8(3), 40-61. <https://dx.doi.org/10.4270/RUC>.
- Mendonça, D. J., Souza, J. A., & Campos, R. S. (2016). Análise do desempenho dos maiores bancos brasileiros: um estudo com a análise envoltória de dados (DEA) aplicada a um conjunto de indicadores econômico-financeiros. *Revista Observatório de La Economía Latino-americana*. <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/30413>
- Menezes, P. L. S. de. (2022). "Governança Corporativa e Interesse Social Como Diretrizes: Alinhamento Entre O Conselho De Administração e o Acordo De Acionistas Visando À Redução De Conflitos." *Administração de Empresas Em Revista*, 28(2), 224–238. <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5573>
- Neumann, M., Santos, A. C. dos., & Sanches, S. L. R. (2018). *Quem Importa? Um Estudo sobre Reportes Baseados nas Diretrizes do IIRC de Instituições Financeiras Listadas na B3 à Luz da Teoria do Stakeholder Salience*. [Artigo apresentado]. XVII USP International Conferece in Accounting. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/18Usplnternational/ArtigosDownload/879.pdf>
- Oliveira, P. H. M. de., Bressan, V. G. F., & Bressan, A. A. (2014). Existe Diferença no Desempenho Financeiro das Cooperativas Centrais de Crédito no Brasil? *RECFin- Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 2(2), 40–54. <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/18131>
- Paiva, B. G. M. de., & Santos, N. M. B. F. dos. (2017). Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 15(2), 596-619. http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/4277/pdf_724
- Portulhak, H., Espejo, M. M. dos S. B., Garcias, P. M., & Martins, D. B. (2013). Papéis, responsabilidades e desafios na implantação e na manutenção de Centro de Serviços Compartilhados: uma análise empírica em uma multinacional instalada no Brasil. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 11(22), 1-16.
- Ribeiro, L., & Gonçalves, R. M. L. (2021). Diversificação das receitas em cooperativas de crédito de livre admissão do Brasil e sua influência sobre desempenho financeiro. *Revista Ambiente Contabil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, 13(2), 121-144. <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2021v13n2ID21488>

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). *Fundamentals of corporate finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Santos, R. R., Callado, A. L. C., & Santos, J. F. (2020). Folga Organizacional, Rentabilidade e Características de Cooperativas de Crédito Nordestinas. *Revista Ciências Administrativas*, 26(2), 8143. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.2.8143>
- Santos, S. D., Barros, L. A. B. de C., & Andrade, C. M. (2024). Práticas de Governança e Desempenho financeiro em cooperativas de crédito. *Boletim de conjuntura (boca)*, 20(59), 190-210. <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/6261>
- Sicoob Centro Oeste. 2024. *Demonstrações Contábeis*. <https://www.Sicoob.com.br/web/Sicoobcentrooeste/demonstracoes-contabeis>
- Sicoob. Entenda o Sicoob (2023). <https://www.Sicoob.com.br/web/Sicoob/sistema-Sicoob>
- Sicoob. (2023). *Prêmio Banking Transformation reconhece o Sicoob como melhor Instituição Financeira do Brasil em 2023*. https://www.Sicoob.com.br/web/Sicoob/busca?p_p_id=com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_d5ue7dlKguBb&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_d5ue7dlKguBb_mvcPath=%2Fview_content.jsp&_com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_d5ue7dlKguBb_redirect=%2Fweb%2FSicoob%2Fbusca%3Fq%3DEFICIENCIA%2520FINANCEIRA%26type%3Dcom.liferay.journal.model.JournalArticle%26type%3Dcom.liferay.document.library.kernel.model.DLFileEntry%26site%3D1279641%26site%3D20128&_com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_d5ue7dlKguBb_assetEntryId=176718920&_com_liferay_portal_search_web_search_results_portlet_SearchResultsPortlet_INSTANCE_d5ue7dlKguBb_type=content&inheritRedirect=true
- Silva, A., Santos, J. F., & Ranciaro Neto, A., (2023). Desempenho das cooperativas de crédito brasileiras: Uma análise a partir dos indicadores PEARLS. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(1), 1–29. <https://www.scielo.br/j/ram/a/gv8jtmTShyVDhNzwckKRgDzj/?format=pdf&lang=pt>
- Silva, A., Santos, J. F. dos., Santos, R. R. dos., & Ranciaro Neto, A. (2022). Práticas de Governança e Desempenho de Cooperativas Financeiras Brasileiras com base na Segmentação do Sistema Financeiro Nacional (SFN). *Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 17(1). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.45155
- Silva, A., Santos, J. F dos., Santos, R., & Ranciaro Neto, A. (2023). Evolução e desempenho financeiro de cooperativas de crédito brasileiras: uma aplicação do

- sistema Pearls (2009-2018). *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 20(1),77-100. <https://doi.org/10.25112/rgd.v20i1.3069>
- Silva, G. R. da., Wanderley, V. P. C., Pereira, D. M. V. G., & Cabral, L. M. M. do. A. (2020). Utilização de indicadores de desempenho à luz das perspectivas do balanced scorecard em cooperativas de créditos. *Escritos Contables y de Administración*, 11(1), 24-47. <https://doi.org/10.52292/j.eca.2020.1751>
- Singh, P. J., & Craike, A. (2008). Shared services: towards a more holistic conceptual definition. *International Journal of Business Information Systems*, 3(3), 217-230. <https://dl.acm.org/doi/10.1504/IJBIS.2008.017282>
- Starling, R. N., & Porto, R. B. (2014). Dinâmicas do desempenho financeiro, da mudança estratégica e da concentração industrial em empresas Brasileiras. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 397-415. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141049>
- Stüpp, D. R., & Flach, L. (2023). Desempenho financeiro de cooperativas de crédito brasileiras. [Artigo apresentado]. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/5062>
- Sum, F. F., & Paula, I. C. de. (2023). *Definição de diretrizes para o business case para implantação de um CSC*. 2011.<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33179/000787437.pdf?squence=1>>
- Vieira, L. K. (2016). *Diversificação de Receitas e o Desempenho Financeiro das Cooperativas de Crédito Brasileiras*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais]. <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-BADJMR>
- Villalba, V. A., Garibaldi, A. L., Tapia, D. V., Cunha, P. V. S., & Gozer, I. C. (2019). Análise comparativa dos Índices Padrão do Sistema PEARLS de Cooperativas de Crédito de Livre Admissão e Crédito Rural do Estado do Paraná de 2013 a 2015. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 6(11), 01-26. <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/28790>
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data* (2nd ed.). MIT Press.