

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL**

LUCAS MIRANDA DE OLIVEIRA - 82163

**Análise dos Caminhos Adotados por Bancos e Cooperativas de Crédito na  
Busca pela Competitividade**

Viçosa - MG  
2020

LUCAS MIRANDA DE OLIVEIRA - 82163

**Análise dos Caminhos Adotados por Bancos e Cooperativas de Crédito na  
Busca pela Competitividade**

Monografia apresentada ao curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa - Campus Viçosa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Cooperativismo.

Orientador: Prof. Mateus De Carvalho Reis Neves

Viçosa - MG

2021

LUCAS MIRANDA DE OLIVEIRA - 82163

**Análise dos Caminhos Adotados por Bancos e Cooperativas de Crédito na  
Busca pela Competitividade**

Monografia apresentada ao curso de Cooperativismo da Universidade Federal de Viçosa - Campus Viçosa, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Cooperativismo.

---

Prof. Mateus De Carvalho Reis Neves - UFV (Orientador)

---

Prof. Bricio Dos Santos Reis - UFV (Banca Examinadora)

---

Ms. Marcelo Shinkoda - UFV (Banca Examinadora)

Viçosa - MG, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2021.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela superação dos obstáculos enfrentados durante a graduação.

A minha mãe Elenice Maria de Miranda Oliveira e ao meu pai José Francisco de Oliveira pelo exemplo de luta e apoio afetivo durante toda a minha vida.

## RESUMO

O objetivo geral deste trabalho consistiu em averiguar se os bancos e as cooperativas de crédito adotam as mesmas estratégias para se manterem competitivas no mercado financeiro. Para a consecução deste, foram analisadas as seguintes variáveis: número de agências bancárias e sedes cooperativas, número de postos de atendimento, número de funcionários, ativo total e representatividade entre as despesas de pessoal com relação às despesas operacionais. Além disso, foi realizado um compilado dos fatores tecnológicos que influenciam nas tomadas de decisão destas instituições financeiras. Os principais resultados apontam que as cooperativas de crédito e os bancos lançam mão de estratégias distintas para se manterem no mercado atual. Os bancos estão em processo de fechamento de agências, buscando emergir cada dia mais no mundo digital. Apesar do crescente uso da internet no Brasil, grande parte da população ainda não tem acesso a este serviço, assim as cooperativas de crédito buscam angariar tais clientes. Ressalta-se como diferencial responsável pela busca de caminhos opostos, a natureza das cooperativas de crédito. Essas instituições não possuem fins lucrativos, o que permite que ofereçam transações com custos mais baixos, assim as cooperativas conseguem ocupar as lacunas deixadas pelos bancos, que fecham suas agências em localidades em que o atendimento presencial não é mais tão rentável pois gera custos e baixo retorno.

**Palavras-chave:** Cooperativas de crédito, Bancos, Estratégias, Fatores tecnológicos, Competitivas.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2. ELEMENTOS DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN) .....</b>	<b>8</b>
2.1. Cooperativas De Crédito .....	9
2.2. Instituições Bancárias .....	10
2.3. Bancos e Cooperativas de Crédito .....	12
2.4. Tecnologia No Setor Financeiro .....	13
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>17</b>
4.1 Número de agências bancárias e sedes cooperativas no Brasil.....	18
4.2. Postos de Atendimento .....	22
4.3. Número de funcionários .....	24
4.4. Ativo total .....	26
4.5. Despesas operacionais e despesas de pessoal .....	28
4.6. Tecnologia nas instituições financeiras .....	31
4.6.1. Banco do Brasil.....	31
4.6.2. Itaú .....	33
4.6.3. Santander .....	33
4.6.4. Bradesco.....	34
4.6.5. Caixa Econômica Federal.....	35
4.6.6. Cooperativas .....	36
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A grande quantidade de empresas ofertando serviços, atendimentos ou produtos de um mesmo segmento ou de características similares tem aumentado a concorrência e a competitividade entre elas. Desta forma, é necessário que essas organizações busquem meios de se tornarem cada dia mais inovadoras, visando se diferenciar das demais e se manterem estáveis no mercado que se apresenta volátil e dinâmico. Segundo Ferraz e Coutinho (1993, p. 4), "a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado".

Em matéria publicada pela Agência Brasil (2020)<sup>1</sup>, noticia-se que o Banco Central (BC) quer estimular a competitividade bancária no país para reduzir os juros cobrados e ampliar o acesso da população aos serviços financeiros. "Nossa ideia é criar competição bancária. Olhar para frente, como será a intermediação financeira no futuro? É inerente o crescimento da tecnologia e precisamos destravar as barreiras da competição", segundo Roberto Campos Neto, atual presidente do Banco Central do Brasil (VERDÉLIO, 2020, p. 1).

Na construção deste trabalho foram definidos dois objetos de estudo que compõem o Sistema Financeiro Nacional (SFN): cooperativas de crédito e bancos.

O cooperativismo no Brasil é o modelo de negócio que gera trabalho e renda transformando a realidade de milhares de brasileiros. O anuário do cooperativismo brasileiro publicado em 2019, traz que o cooperativismo aumentou em oito anos (2010-2018), 62% do seu número de cooperados. Em 2010 o Brasil contava com o número de 6.652 cooperativas, já em 2018 essa proporção aumentou para 6.828 cooperativas. Neste mesmo período o anuário traz que o número de funcionários em cooperativas passou de 298 mil para 425 mil um crescimento de 17,8% nas contratações de sua força de trabalho (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO, 2019, p. 14).

O Sistema Nacional de Crédito Cooperativo possui em sua composição dois Bancos Cooperativos, cinco confederações (sendo duas de crédito), 34 cooperativas

---

<sup>1</sup>Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-01/bc-quer-estimular-mais-competitividade-entre-os-bancos>

centrais, 927 cooperativas singulares e cerca de 6.340 postos de atendimento. O Anuário do Cooperativismo Brasileiro (2019), traz informações acerca da evolução do número de cooperados e aponta que no ano de 2014 o cooperativismo contava com 6,9 milhões de cooperados, chegando ao ano de 2018 com cerca de 9,8 milhões, um crescimento de 42% no período.

Responsáveis por apenas 3% das operações de crédito no Brasil, as Cooperativas de Crédito aumentaram, em média, 20% de suas operações ao ano. Este grande feito é explicado pela expansão das operações de crédito voltadas para empresas do agronegócio nas regiões Sul e Centro-Oeste. “Nos últimos cinco anos, o número de cooperados pessoas jurídicas cresceu 80% e chegou a 1,1 milhão” (LEWGOY, 2018, p. 1)<sup>2</sup>.

Já em relação aos Bancos, o Relatório de Evolução do SFN (BCB, 2018) mostra que até esse período o país contava com um total de 20.850 agências bancárias distribuídas por 5.590 municípios. Minas Gerais, estado com maior número de municípios, 853 no total, possuía 1.984 agências bancárias espalhadas pelo seu território. Os cinco maiores Bancos do país concentravam um número de 18.721 agências (BCB, 2019), o que nos deixa à par do alcance e poder que estas organizações possuem.

Ainda que com números altos de agências bancárias e uma grande cobertura territorial, os bancos vêm apresentando comportamento retraído ao longo dos anos. Nos últimos 2 anos, mais de 100 cidades deixaram de ter qualquer dependência bancária, segundo dados do Banco Central (ALVARENGA, 2017).

Diante deste pressuposto, surge o questionamento: Bancos e Cooperativas de Crédito adotam caminhos opostos na busca pela competitividade e pela manutenção no mercado financeiro? Isto posto, o presente trabalho busca identificar se tais instituições lançam mão de métodos distintos para alcançar o mesmo objetivo, embora atuem no mesmo setor financeiro. Para tal, buscou-se estabelecer como objetivos específicos a análise do número de Agências Bancárias e Sedes Cooperativas, análise do comportamento do número de Postos de Atendimento, número de Funcionários, o valor do Ativo Total e as despesas Operacionais e de Pessoal, além de uma análise através de notícias e relatórios acerca da Influência da tecnologia nas tomadas de decisão estratégicas de tais instituições financeiras.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://exame.com/minhas-financas/cooperativas-de-credito-roubam-a-cena-e-hora-de-sair-do-seu-banco/>

Assim, com a observação e análise de tais aspectos, pretende-se levantar os indícios de assertividade desses caminhos.

Nesse sentido a pesquisa se faz relevante devido as mudanças de cenários e ao avanço gradual tecnológico que atinge cooperativas, bancos, cooperados e clientes, ocasionando mudanças nas relações dessas instituições financeiras e seu público.

O presente estudo é de caráter exploratório e encontra-se estruturada em cinco seções, a saber: Introdução, retratando a importância e a relevância do tema em questão; seguido da pesquisa bibliográfica, no qual foi exposto a definição de Cooperativas de Crédito e Bancos dentro do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e, ainda, conta com um levantamento através de matérias e artigos abordando tecnologias empregadas no setor financeiro. Após, apresenta-se o tópico de Metodologia, seguido dos Resultados e Considerações finais.

## **2. ELEMENTOS DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL (SFN)**

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é formado por um conjunto de entidades e instituições que promovem a intermediação financeira, isto é, o encontro entre credores e tomadores de recursos (BCB, 2019)<sup>3</sup>. É através do sistema financeiro que governos, empresas e pessoas realizam suas transações financeiras e movimentam seus ativos.

Os normativos são responsáveis por determinar regras gerais para que haja um bom funcionamento do sistema como um todo. O órgão normativo responsável pela formulação da política da moeda e do crédito é o Conselho Monetário Nacional (CMN). É nele em que se decide a meta para a inflação, as diretrizes para o câmbio e as normas principais para o funcionamento das instituições financeiras, entre outras atribuições. Outros dois órgãos normativos são o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC).

Os agentes supervisores são compostos por entidades que possuem como objetivo fazer com que os integrantes do sistema financeiro sigam as regras definidas pelos órgãos normativos. O Banco Central do Brasil (BCB) é o órgão que

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>

garante o cumprimento das normas do CMN, responsável por monitorar e fiscalizar o sistema financeiro, além de executar as políticas monetárias, cambiais e de crédito.

Já os agentes operadores são as instituições que lidam diretamente com o público ofertando seus serviços financeiros no papel de intermediários. Fazem parte desses agentes as cooperativas de crédito juntamente com os bancos e caixas econômicas, sendo estes os instrumentos principais de estudo dessa pesquisa (BCB, 2019).

## **2.1. Cooperativas De Crédito**

As mudanças causadas pela Revolução Industrial motivaram o surgimento do movimento cooperativo no ano de 1844 na cidade de Rochdale na Inglaterra. Após a primeira cooperativa, criada por tecelões, outras iniciativas cooperativas foram surgindo, uma delas a de crédito. Presentes desde 1902 no setor econômico-financeiro do Brasil, as cooperativas de crédito têm se destacado como negócio progressivo e sustentável às comunidades onde estão inseridas, pela sua capacidade de geração de emprego e renda, além da sua contribuição para o desenvolvimento econômico, financeiro e social, característica última essencial que faz com que possuam um diferencial sobre outras instituições mercantis (OCB, 2006). Assim, cooperativa de crédito é definida como:

Instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos (BCB, 2020)<sup>4</sup>.

Seu funcionamento não diferencia das cooperativas de outros ramos, muito menos se distanciam da lei geral do cooperativismo (Lei 5.764/71), pelo fato de serem supervisionadas pelo Banco Central. O resultado positivo que essas instituições alcançam é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em

---

<sup>4</sup>Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/cooperativacredito>

proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados (BCB, 2019).

O cooperativismo de crédito no Brasil encontra-se em ascensão. Segundo dados do Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), em dezembro de 2019, o Brasil obteve aumento de 9,6% na base de cooperados (9,2% em 2018). O número de associados em 2019 chegava aproximadamente a 10,9 milhões, sendo 9,4 milhões de pessoas físicas e 1,5 milhão de pessoas jurídicas (PANORAMA DO SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO, 2019)<sup>5</sup>.

Silva e Ratzmann (2013) afirmam em seus estudos que as cooperativas que adotam mecanismos como: adequados modelos e práticas de gestão, planejamento financeiro, organização de estruturas e desenvolvimento de processos, convivem de forma harmônica com a atual economia de mercado, atuando de maneira a expandir suas operações. O Banco Central do Brasil tem tido importante papel, com seu apoio, para o crescimento e aumento na participação de mercado das cooperativas de crédito.

Em dezembro de 2017, existiam em atividade 967 cooperativas de crédito singulares e 37 cooperativas centrais ou confederação de cooperativas centrais, além de dois bancos cooperativos. Conjuntamente, essas instituições financeiras eram responsáveis por 2,97% do saldo das operações de crédito, alcançando R\$92,25 bilhões em dezembro de 2017 (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2019)<sup>6</sup>.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras com capacidade de oferecer os mesmos produtos e serviços que um banco e, com o passar do tempo, têm evoluído de forma a concorrer com esses de forma eficiente e sustentável.

## **2.2. Instituições Bancárias**

O Banco Central do Brasil (BCB), é o órgão que regulamenta as instituições bancárias do país. Este trabalha para que as regras e regulações do Sistema

---

<sup>5</sup>Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama\\_cooperativas\\_sncc\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama_cooperativas_sncc_2019.pdf)

<sup>6</sup> Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/06/participacao-das-cooperativas-no-mercado-de-credito/>

Financeiro Nacional (SFN) sejam seguidas e cumpridas. De acordo com o BCB (2019):

Banco é a instituição financeira especializada em intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que precisam de empréstimos, além de custodiar (guardar) esse dinheiro. Ele providencia serviços financeiros para os clientes (saques, empréstimos, investimentos, entre outros).

Neste sistema existem sete tipos de bancos: Banco Comercial, Banco de Câmbio, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Caixa Econômica Federal, Banco de Desenvolvimento, Banco de Investimento e Banco Múltiplo. Sendo que cada banco oferece serviços de natureza diferenciada.

O Banco Comercial é responsável por captar recursos por meio de depósitos à vista e a prazo, além de intermediar a circulação de recursos entre quem investe e quem toma empréstimo. O Banco de Câmbio é responsável por realizar a compra e venda de moeda estrangeira. Já o Banco de Desenvolvimento proporciona financiamento em médio e longo prazo de projetos para desenvolvimento econômico e social. Seus recursos são captados de depósitos a prazo, repasses e fundos de investimento. O Banco de Investimento realiza empréstimo de capital fixo ou de giro, além de captar recursos por meio de depósitos a prazo e interfinanceiros, porém, não opera com depósito à vista. Já o Banco Múltiplo realiza as funções de Banco Comercial acrescida de outras carteiras, como a de investimento ou de câmbio (BCB, 2019).

Além dos bancos acima, o país conta com o BNDES, um tipo de empresa pública federal que provê financiamentos de longo prazo e apoia investimentos em todos os segmentos da economia. Por fim, a Caixa Econômica Federal se configura como uma empresa pública que realiza os mesmos serviços que o Banco Comercial, com prioridade institucional para concessão de empréstimos e financiamentos de programas e projetos de natureza social (BCB, 2019).

Segundo Laranjeira (1997), citado por Filho *et al.* (2013), atualmente os bancos têm apresentado diversificação nos seus produtos, porém os Bancos Múltiplos têm oferecido produtos praticamente iguais e, com isto, a estratégia em termos de custos passa a ser vital, principalmente depois da segunda metade do ano de 1994 onde a economia passou a ficar cada vez mais estabilizada.

Os bancos têm buscado progressivamente se desenvolver tecnologicamente visando atender seu público que anseia por maior facilidade na realização de suas transações bancárias e no acesso aos serviços oferecidos por essas instituições. O fácil acesso aos aparelhos eletrônicos vem transformando as relações entre tais instituições e seus clientes.

### **2.3. Bancos e Cooperativas de Crédito**

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que, para realizar suas atividades, efetuam seus trabalhos oferecendo produtos, serviços e um relacionamento voltado aos seus clientes. A diferenciação das cooperativas para os bancos está inserida desde a constituição, valores, princípios e nas suas ações.

Entre as principais características distintivas que permeiam essas instituições, temos:

- A natureza: no qual os bancos são definidos como sociedades de capital e as cooperativas são definidas pela Lei nº 5.764 de 1971, como sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados;
- O papel do usuário: que nos bancos assume a posição de cliente, já nas cooperativas o usuário assume um papel de dupla natureza, em que além de cliente é o próprio dono da cooperativa (cooperado);
- O poder de decisão: que nos bancos é exercido na proporção do número de ações, quanto mais ações, maior o poder. Já as cooperativas possuem um sistema democrático de tomadas de decisões em que cada associado possui direito a um único voto de peso igual para todos (uma pessoa, um voto);
- Os resultados: Referem-se ao lucro nos bancos, sendo que este é dividido apenas entre os acionistas. Nas cooperativas, os resultados são chamados de sobras e estas por sua vez são divididas entre todos os usuários (cooperados), na proporção das operações individuais;
- E, por fim, o comprometimento com a comunidade: enquanto bancos não têm por prioridade os investimentos locais, as cooperativas de crédito possuem como um dos seus princípios norteadores o interesse pela comunidade. Guiadas por esse princípio, estas retêm os recursos na sua área de atuação

(cidade, município), contribuindo, assim, com o desenvolvimento local (BLOG SICOOB CREDPIT, 2016)<sup>7</sup>.

Através dessas características é possível inferir que as cooperativas de crédito possuem um papel de responsabilidade junto à comunidade onde estão inseridas buscando oferecer soluções financeiras e promover o desenvolvimento local. Os bancos, por sua vez, são instituições que buscam rentabilidade e lucratividade, portanto sua prioridade está ligada ao crescimento e redução de custos. Dessa forma é possível averiguar que a natureza, legislação e modo de atuação desses negócios se diferem e podem influenciar nos caminhos adotados na busca de se manterem competitivos no mercado.

#### **2.4. Tecnologia No Setor Financeiro**

A crise financeira de 2008, originada nos Estados Unidos, possui como causa principal a concessão imprudente de empréstimos hipotecários com taxas de juros inicialmente baixas feita pelos bancos à credores que não possuíam condições financeiras de quitar tais empréstimos.

Segundo Bresser Pereira (2009), a crise global de 2008 começou não diferentemente como costumam começar as crises financeiras em países ricos e foi causada pela desregulação dos mercados financeiros e pela especulação selvagem sobre esse cenário. O autor ainda cita que, depois de 2001/2002, a US Federal Reserve Bank com suas taxas de juros baixas demais no decorrer do tempo, levaram ao grande aumento da oferta de crédito impulsionando a crise.

Freitas (2009, p. 132) cita que:

Na reversão das expectativas, os bancos reagiram com excesso de prudência e retraíram fortemente o crédito, levando as empresas a rever os planos de produção e de investimento. O resultado foi a rápida desaceleração da atividade econômica no último trimestre do ano. Os crescentes rumores sobre as perdas, de empresas e bancos, com derivativos de câmbio desencadearam um movimento de absoluta aversão ao risco e preferência pela liquidez por parte dos bancos.

Além de ser a crise econômica mais severa enfrentada pelas economias capitalistas desde 1929, é também uma crise social que, segundo previsões da

---

<sup>7</sup> Disponível em: <https://www.blogticoobcredpit.com.br/cooperativismo/10-diferencas-entre-bancos-e-cooperativas-financeiras/>

Organização Internacional do Trabalho, elevou o número de desempregados de cerca de 20 milhões para 50 milhões ao fim de 2009 (Bresser-Pereira, 2010). “Em função da crise, pela primeira vez, o setor financeiro, reconhecidamente como o maior investidor em tecnologia, passou a utilizá-la em prol do consumidor” (KATORI, 2017, p.14)

Em seu estudo, Katori (2017) traz que no ano de 2008, quando a crise financeira ainda acontecia, novas instituições passaram a atuar no setor financeiro. Essas, por sua vez, surgiram com o desafio de desenvolvimento de soluções para demandas de clientes insatisfeitos com as tradicionais instituições financeiras.

Em consonância aos efeitos da crise financeira sobre os Bancos, a tecnologia através da era digital é outro fator que vêm impactando de forma crescente as atividades das instituições financeiras, e vêm transformando a sua atuação e permanência no mercado competitivo. De acordo com Faria (2018), após a crise financeira de 2008, iniciou-se uma forte onda de inovação na oferta de produtos e serviços financeiros, tais como novos sistemas de pagamento através de computadores, celulares e infraestrutura para transações financeiras. A partir disto, bancos iniciaram um processo de reduzir substancialmente seu número de escritórios e funcionários.

A tecnologia tem mudado a forma de se fazer negócio mundialmente, os avanços tecnológicos que transformam progressivamente as relações entre as instituições e clientes vêm tornado esse contato cada vez mais impessoal e, no setor financeiro, não é diferente. Com grande influência na vida da sociedade, os *smartphones* têm se transformado em ferramentas essenciais para o dia a dia da população, deixou de ser um mero instrumento de comunicação e passou a desenvolver um papel importante na execução de tarefas e resolução de problemas diários.

O uso do *Big Data* no setor financeiro é visto como uma ferramenta promissora e diferencial para as organizações do ramo, nas quais os dados (fonte das informações) são seus bens mais importantes. Os pesquisadores ainda nos trazem que “as estratégias mais eficazes de *Big Data* identificam, em primeiro lugar, as necessidades de negócios e, depois, alavancam a infraestrutura, fontes de dados e a analíticas existentes para oferecer suporte à oportunidade de negócios” (TURNER, SCHROECK e SHOCKLEY, 2013, p. 04).

Em busca da democratização do acesso ao crédito, diminuição das burocracias e com uma estrutura mais enxuta, as *fintechs* são uma das principais causadoras de uma nova revolução no sistema financeiro mundial. Com serviços prestados em sua totalidade de forma digital, essas *startups* têm crescido consideravelmente, apresentando benefícios não só de facilidade para resolução de transações financeiras, mas também de oferecer juros menores, com maior facilidade de pagamento e inovação em diversos quesitos através dos seus serviços.

Por conta deste impacto das *fintechs*, diversas empresas de consultoria e organizações internacionais procuram alertar sobre a iminência da disrupção do setor financeiro (KATORI, 2017). No Brasil, mais de 400 empresas do tipo *fintech* surgiram no período de cinco anos. Segundo a autora, o surgimento das *fintechs* está ligado à insatisfação de clientes com as instituições financeiras tradicionais. "Por concorrerem diretamente com essas instituições, esse sistema as pressiona na busca por soluções e inovações tecnológicas para melhor oferecimento dos seus serviços e produtos" (KATORI, 2017, p. 13).

Além das novidades tecnológicas citadas acima (*Big Data* e *fintechs*), ainda vale ressaltar outros avanços responsáveis pelas mudanças no modo de se prestar serviço no setor de finanças. Serve para ilustrar a Inteligência Artificial, que possibilitou o surgimento dos inovadores *Timbots*, robôs criados a partir dessa tecnologia que pode ser programado para desenvolver diversos trabalhos dentro de uma organização, desde recepcionista a gestor. Seu software mais humano torna a presença do robô nos espaços mais descontraídos, além de comprovadamente cumprir bem a função na qual foi programado.

Outra inovação tecnológica são os *chatbots*, uma espécie de robô digital que foi criado para interagir e criar conversas com usuários. Estão presentes nos serviços de atendimento online, suporte de serviços, além dos assistentes virtuais como os dos smartphones (Cortana no Android e Siri no iOS). Hoje esses *chatbots* são capazes de realizar tarefas como agendamentos e ligações. O acesso facilitado a essa tecnologia tem contribuído para o seu uso no *Marketing* Digital, no qual possui a função de criar conectividade com os clientes, aumentando a satisfação dos mesmos pelo atendimento e aumentando vendas/lucros online.

Essas inovações tecnológicas estão presentes na maioria dos negócios do setor financeiro, buscando oferecer facilidade e praticidade aos clientes os bancos

têm utilizado de ferramentas digitais que são capazes de reduzir seus gastos com pessoal e estruturas físicas. O internet banking é uma das ferramentas utilizadas por essas instituições que possibilita o cliente pagar contas, checar saldos, fazer transferências e até criar contas através do celular no conforto de suas casas. As cooperativas buscam manter a proximidade com os clientes e se utilizam de chats e até mesmo WhatsApp para facilitar esse acesso. A aderência à tecnologia tem facilitado o relacionamento com o cliente ofertando facilidade nas transações, transparência e no atendimento de dúvidas, essas soluções vão de encontro ao bolso do cliente que consegue resolver suas necessidades de forma mais ágil, e aos interesses das instituições financeiras que conseguem não só oferecer um atendimento rápido como também fidelizar seu cliente e reduzir alguns custos.

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho objetiva analisar a utilização de métodos distintos ou convergentes entre Bancos e Cooperativas de Crédito para se manterem competitivos no mercado atual e os fatores que os motivam a tomar tais decisões. Para a consecução deste objetivo será utilizada a abordagem mista, dado que serão associadas as formas qualitativa e quantitativa de pesquisa (CRESWELL 2010). Além disso, o presente estudo caracteriza-se como pesquisa exploratória, possuindo a finalidade de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41).

Quanto ao procedimento técnico será utilizado a pesquisa documental, sendo que esta baseia-se na coleta de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, podendo ser reelaborados ao decorrer da pesquisa (GIL, 2002). Serão utilizados dados secundários provenientes dos relatórios anuais dos Bancos e das demonstrações de resultados dos Bancos e Cooperativas de Crédito, além do portal Bi.Coop, entre os anos de 2015 a 2019. Além disso, serão compilados informes jornalísticos para complementar a discussão.

Na seção de resultados utilizou-se também da pesquisa bibliográfica, fazendo um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, capazes de oferecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema (MARKONI; LAKATOS, 2003, pg. 158). Foi apresentado - através de gráficos, tabelas e outros dados - o

comportamento do número de agências bancárias e sedes cooperativas entre os anos de 2015 a 2019. Depois foram analisados o comportamento do número dos postos de atendimento (PAs) de Bancos e Cooperativas relativo ao mesmo período. Também foram analisados a evolução temporal dos ativos totais dos Bancos e Cooperativas, do número de funcionários e a relação entre as despesas de pessoal e despesas operacionais, trazendo maior entendimento e compreensão para a análise da assertividade das medidas adotadas por essas instituições. Por fim, foram discutidos aspectos referentes à tecnologia, dado a sua importância no cenário atual de globalização e competitividade.

O estudo abrangeu as cooperativas do ramo de crédito e os quatro maiores bancos, sendo estes: Bradesco, Banco do Brasil, Santander e Itaú, além da Caixa Econômica Federal. A escolha destes bancos se justifica pelo fato de que juntos concentram cerca de 89% do total das agências bancárias do país. É importante destacar que por se tratar de uma análise teórica esta pesquisa está sujeita a subjetividade, além de possuir poucas fontes de pesquisa que se trata do tema. A análise teórica aqui levantada poderá contribuir como referência norteadora para outras pesquisas que pretendem aprofundar o assunto estudado.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, serão discutidos como o número de agências bancárias e sedes cooperativas, o número de postos de atendimento, o número de funcionários, o valor do ativo total e as despesas operacionais e de pessoal dos bancos e das cooperativas de crédito se comportam, visando obter vantagem competitiva no mercado. Além disso, será delineada a forma no qual a tecnologia influencia nas tomadas de decisão estratégicas de tais instituições financeiras.

Para fins de entendimento de nomenclaturas aqui adotadas, segundo o Art. 5º da resolução nº 4.072/12 do BCB define-se como Agência a dependência destinada ao atendimento aos clientes e ao público em geral no exercício de atividades da instituição, não podendo ser móvel ou transitória. Já o Posto de Atendimento é dependência, subordinada a agência ou à sede da instituição, destinada ao atendimento ao público no exercício de uma ou mais de suas atividades, podendo ser fixo ou móvel (BCB, 2012, pg. 2). Assim o PA é a unidade subordinada a uma

determinada agência, e em sua dependência não disponibiliza de todos os serviços que são prestados na agência à qual o PA está subordinado.

#### 4.1 Número de agências bancárias e sedes cooperativas no Brasil

Em relação à estrutura física das instituições financeiras apresentadas neste trabalho, a primeira vertente de pesquisa considerada foi a análise do comportamento do número de agências bancárias e sedes cooperativas de crédito, supervisionados pelo BCB. A tabela abaixo (Tabela 1) demonstra, de forma resumida, os números e o seu desenvolvimento percentual no decorrer dos anos de 2015 a 2019.

**Tabela 1** - Número de agências bancárias e sedes cooperativas no Brasil e desenvolvimento percentual.

<b>Agências</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Banco do Brasil</b>	<b>mil</b>	5429	5440	4770	4722	4356
	<b>%</b>	--	0,20	(12,32)	(1,01)	(7,75)
<b>Itaú</b>	<b>mil</b>	3404	3780	3743	3717	3348
	<b>%</b>	--	11,05	(0,98)	(0,69)	(9,93)
<b>Santander</b>	<b>mil</b>	2262	2254	2255	2283	2328
	<b>%</b>	--	(0,35)	0,04	1,24	1,97
<b>Bradesco</b>	<b>mil</b>	4507	5314	4749	4617	4478
	<b>%</b>	--	17,91	(10,63)	(2,78)	(3,01)
<b>CEF</b>	<b>mil</b>	4200	3412	3394	4170	3373
	<b>%</b>	--	(18,76)	(0,53)	22,86	(19,11)
<b>Nº de Sedes Cooperativas de Crédito</b>	<b>mil</b>	1060	1016	967	925	873
	<b>%</b>	--	(4,15)	(4,82)	(4,34)	(5,62)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco, CEF e Cooperativas de Crédito.

No ano de 2015, o Banco do Brasil (BB) apresentou o maior número de agências, contando com 5.429, em contrapartida, o Santander possuía o menor número de agências, 2.262. Ao decorrer dos anos, o número de agências do Banco Santander aumentou timidamente, sendo o maior salto de 1,97% de 2018 para 2019. O mesmo não ocorreu com o BB, que aumentou o fechamento de agências desde o ano de 2017, finalizando 2019 com 4.356 agências, queda de 19,76% se comparado a 2015.

O Bradesco aumentou seu número de agências em 17,91% entre os anos de 2015 a 2016. Tal fato pode estar relacionado com a compra do HSBC Brasil pelo Bradesco em 2016. Com a aquisição do banco, o Bradesco assumiu todas as operações do HSBC no Brasil, tais como: varejo, seguros e administração de ativos e todas as agências e clientes<sup>8</sup>. Entre os anos de 2016 a 2017, houve uma queda expressiva no número de agências do Bradesco, 10,63%, dado que a estratégia do banco foi de fechar as agências do HSBC sobrepostas às unidades do Bradesco (FLEURY, 2017). Nos próximos anos a queda no número de instituições foi menos expressiva, sendo 2,78% em 2018 e 3,01% em 2019.

O número de agências da CEF teve grande variação ao decorrer dos anos, sendo que o maior percentual positivo de agências foi entre os anos de 2017 e 2018, sendo este valor de 22,86%. Entre os anos de 2018 a 2019, ocorreu a maior queda percentual no número de agências, 19,11%, o que corresponde a 797 agências em número absoluto. Comparando o primeiro ano de análise e o último tem-se uma queda de 19,69%, uma diminuição de 827 agências. Vale ressaltar que a CEF ainda conta com as casas lotéricas como unidade de atendimento, estas operam na prestação de todos os serviços delegados pela CEF. O relatório de sustentabilidade da caixa (2019, p. 19), traz que nesse período o número de unidades lotéricas totalizava 12.968, pode-se inferir que a existência das lotéricas desempenham papel importante para desafogar o fluxo nas agências bancárias. Todavia, a CEF se diferencia dos outros bancos, pois é pública e possui cunho social.

Por fim, apesar da elevação do número de agências entre 2015 e 2016 do Banco Itaú, nos outros anos a tendência foi de decréscimo, sendo que entre 2018 e 2019 houve uma queda de 9,93% do número de agências. Segundo o Formulário de

---

<sup>8</sup> Bradesco conclui compra do HSBC Brasil e paga R\$16 bilhões. **G1**, São Paulo, 01 de jul. de 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/07/bradesco-paga-r-16-bilhoes-e-conclui-compra-do-hsbc-brasil.html>. Acesso em: 10 de novembro de 2020

Referência Itaú (2017), o aumento do número de agências digitais e a diminuição das agências físicas estava ocorrendo devido a demanda de seus clientes, sendo que ao final de 2016 o Itaú contava com 135 agências digitais, aumentando este valor para 160 em 2017, representando uma variação positiva de 18,52%.

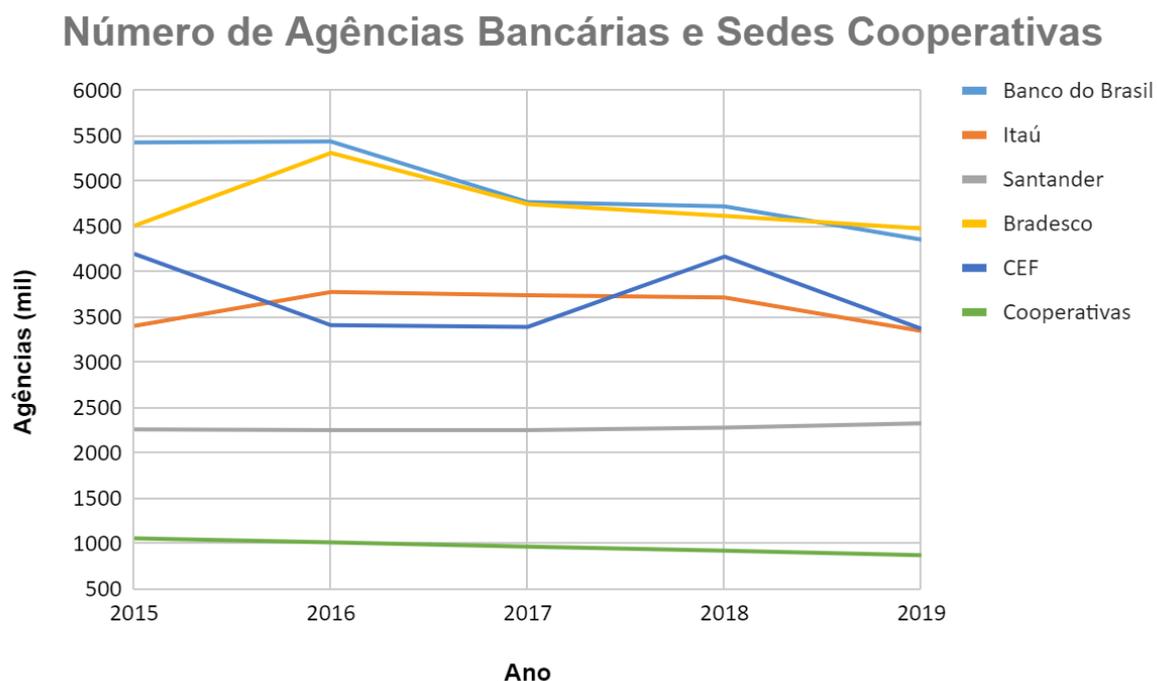
De forma geral, nota-se que há uma tendência de declínio no número de agências dos Bancos. Segundo a Confederação Nacional das Instituições Financeiras (2017), tais instituições estão passando por mudanças de conceito, optando em se tornar um espaço de negócios e de assessoria de investimentos, concomitantemente a isto, o número de contas digitais se eleva, ou seja, maior comodidade para o cliente e menos custo para os bancos.

Ainda de acordo com a CNF (2017), o avanço da tecnologia e a busca pela eficiência tem acarretado a redução das redes físicas de atendimento dos bancos, sendo o celular um grande aliado tanto dos clientes quanto destas instituições financeiras. Para exemplificar, segundo a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), 34% do volume de operações bancárias realizadas em 2016 foram realizadas por meio dos aparelhos móveis (transações realizadas por aplicativos de celular), superando o internet banking (Acessado através de site do banco e por navegador) (23%), além disso as contas digitais somavam cerca de um milhão em maio de 2016 (CNF, 2017). Assim, os bancos têm investido em agências digitais, enquanto elaboram um novo plano para as instituições físicas.

Analisando a perspectiva atual, o Bradesco, Itaú e o BB poderão fechar 1.200 agências até o final de 2020, atendendo a demanda dos clientes, reduzindo custos e buscando vantagem competitiva com relação às *fintechs* - a partir de investimentos em tecnologia da informação e canais digitais (BOLZANI, 2019). Segundo a autora, entre os grandes bancos de capital aberto apenas o Santander teve uma alta no número de instalações. Apesar da comodidade que este novo meio de acesso aos bancos traz, não é em todas as regiões do país que este movimento é eficiente, devido à baixa renda e a falta de acesso à internet. Desta forma, as agências físicas são fundamentais nestes lugares (BOLZANI, 2019).

O gráfico 1 demonstra o comportamento do número de agências no Brasil, tanto dos bancos quanto das cooperativas de crédito, entre os anos de 2015 a 2019.

**Gráfico 1** - Número de agências e sedes de instituições financeiras no Brasil, 2015 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco, CEF e Cooperativas de Crédito.

O número de sedes de cooperativas de crédito decresceu ao longo dos anos, sendo que em 2015 estas contavam com 1.060 cooperativas, enquanto em 2019 este número reduziu para 873. Todavia, não se pode concluir que as cooperativas de crédito lançam mão da mesma estratégia dos bancos com relação a diminuição de agências. Este decréscimo pode estar relacionado à incorporação das cooperativas, uma ação incentivada pelo BCB para fortalecê-las (BCB, 2019). Além disso, a fim de expandir e competir com os bancos, as cooperativas estão aumentando seu número de postos de atendimento cooperativo (PAC) (SICOOB, 2020). O que nos leve a inferir que as cooperativas de crédito estão indo na direção oposta aos bancos, dado que:

Enquanto os grandes bancos públicos e privados reduziram o número de agências físicas no ano passado — dados do Banco Central mostram que 2017 encerrou com fechamento recorde e quase 1,5 mil unidades a menos que no ano anterior — cooperativas de crédito seguem estratégia contrária, e quem ganha mais opções de atendimento é o consumidor. Balanço do Sicoob, o maior sistema de cooperativas financeiras do País, registra expansão na rede de 5,7% entre 2016 e 2017, com a criação de 165 novos pontos/agências, o que lhe permitiu tornar-se a quinta maior rede de

atendimento no Brasil. A expansão das cooperativas é uma boa notícia em um mercado fortemente concentrado em quatro grandes instituições que apresentam uma rentabilidade invejável também graças ao poder de formar preços dos empréstimos (SICOOB, 2020).

As operações digitais configuram 71% das transações financeiras do sistema da Sicoob, todavia o acesso ao mundo digital não alcança toda a população brasileira, sendo assim, a cooperativa busca mercado onde existe a necessidade (SICOOB, 2020). Para exemplificar, em 200 municípios do Brasil o Sicoob é a única instituição financeira presente, atendendo cerca de 1,2 milhão de pessoas. Enfim, as cooperativas buscam vantagem competitiva atuando onde os grandes bancos não chegam e reduzindo os custos para os cooperados.

#### 4.2. Postos de Atendimento

A tabela 2, apresentada abaixo, demonstra o número de postos de atendimento dos bancos e das cooperativas de crédito entre os anos de 2015 a 2019 e, ainda, a evolução percentual destas ao decorrer dos anos.

Para fins dessa pesquisa os dados dos Postos de Atendimentos (PAs) aqui apresentados englobam a soma de todos os seguintes tipos de postos: Postos de Atendimento Bancário (PAB), Postos Avançados de Atendimento (PAA), Postos de Atendimento Transitório (PAT), Postos de Compra de Ouro (PCO), Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), Postos de Atendimento de Microcrédito (PAM), Postos Bancários de Arrecadação e Pagamento (PAP) e os Postos de Câmbio.

**Tabela 2** - Número de postos de atendimento de instituições financeiras e evolução percentual, Brasil, 2015 a 2019

		2015	2016	2017	2018	2019
<b>Banco do Brasil</b>	mil	1799	1705	2033	1873	1874
	%	--	(5,23)	19,24	(7,87)	0,05
<b>Itaú</b>	mil	824	766	703	703	671
	%	--	(7,04)	(8,22)	0,00	(4,55)
<b>Santander</b>	mil	1175	1167	1211	1267	1512
	%	--	(0,68)	3,77	4,62	19,34

<b>Bradesco</b>	<b>mil</b>	3511	3821	3899	3816	3997
	<b>%</b>	--	8,83	2,04	(2,13)	4,74
<b>CEF</b>	<b>mil</b>	842	837	804	795	756
	<b>%</b>	--	(0,59)	(3,94)	(1,12)	(4,91)
<b>Cooperativas</b>	<b>mil</b>	4470	4675	4929	5384	6043
	<b>%</b>	--	4,59	5,43	9,23	12,24

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco, CEF e Cooperativas de Crédito.

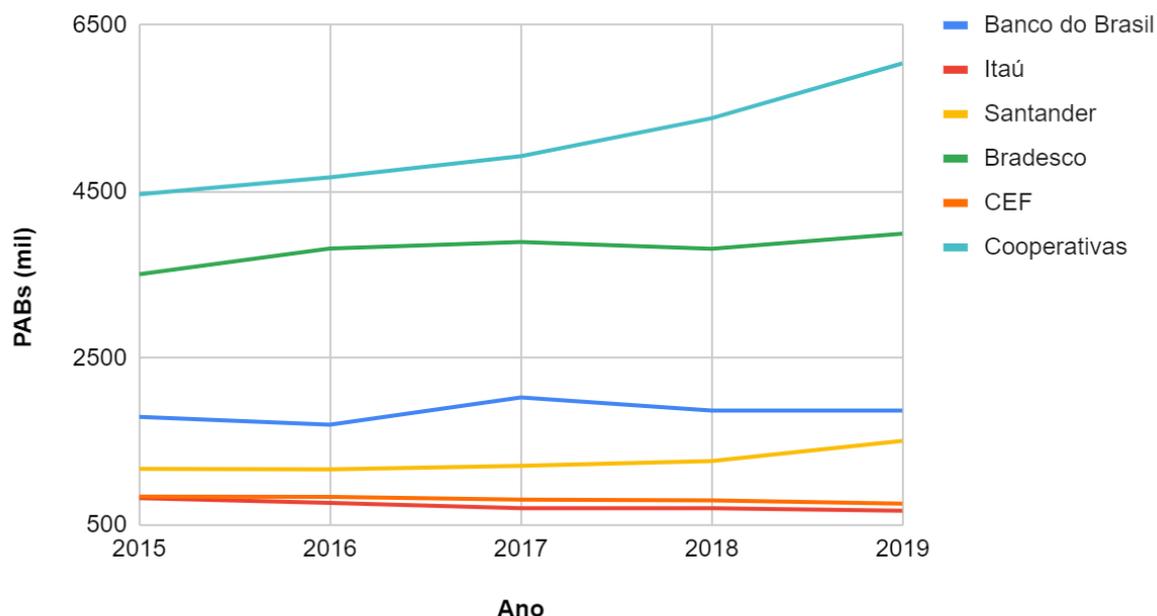
Diferentemente das agências, as cooperativas possuem o maior número de postos de atendimento, sendo que este percentual se elevou ao decorrer dos anos, alcançando seu ápice entre os anos de 2018 a 2019, com a marca de 12,24%. Esses dados reforçam que as cooperativas visam alcançar também, públicos distintos dos bancos, sendo estes pertencentes a pequenas cidades, por exemplo, no qual a cooperativa se mostra a única opção de instituição financeira.

Em contrapartida, o Itaú apresenta o menor número de postos de atendimento, com 824 PAs no ano de 2015 e 671 PAs em 2019. A CEF é o segundo banco com o menor número de PAs, tal como o Itaú a quantidade de PAs decresceu ao longo dos anos, sendo que em 2019 a CEF contava com 756 postos de atendimento.

O BB, o Santander e o Bradesco apresentaram, de forma geral, um aumento no número de postos de atendimento. O Bradesco é o banco com o maior número de PAs, alcançando seu auge em 2019 com 3.997 PAs. No mesmo ano, o BB contava com 1.874 e o Santander com 1.512. O gráfico 2 demonstra a evolução do número de PAs ao longo dos anos de 2015 a 2019.

**Gráfico 2** - Evolução do número de postos de atendimento de instituições financeiras, Brasil, 2015 a 2019

## Postos de Atendimento Bancário (PABs)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco, CEF e Cooperativas de Crédito.

Em busca de tornar os serviços prestados pelos bancos mais tecnológicos, há um aumento no número de postos de atendimento em alguns casos, pois além do fechamento de agências os bancos estão optando por transformá-las em postos de atendimento (MARQUEZI, 2016). Além disto, estas instituições conseguem cortar custos administrativos e de pessoal, pois com esta medida busca-se maior eficiência operacional (O ESTADO, 2016).

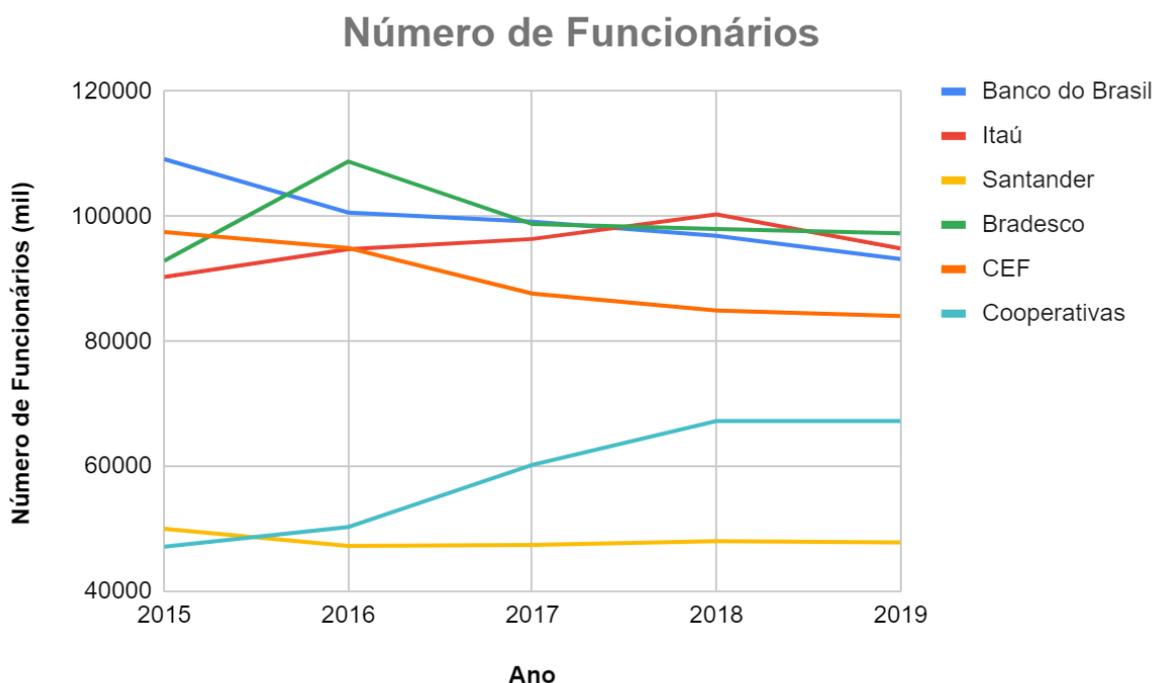
Ao compararmos os gráficos 1 e 2, percebe-se que apesar da redução do número de sedes cooperativas, o número de postos de atendimento tem crescido. O que nos leva a inferir mais um caminho adotado pelas cooperativas, a construção de novos PACs, ao invés da abertura de novas cooperativas de crédito. O aumento do número de PACs pode ser uma alternativa mais viável (menor custo e burocracias de abertura) para expansão das cooperativas nos municípios do país.

### 4.3. Número de funcionários

Entre os anos de 2015 a 2019, a tendência entre os grandes bancos é o fechamento de agências físicas de atendimento e conseqüentemente o número de

funcionários também tende a reduzir. Tal relação pode ser observada no gráfico abaixo (Gráfico 3).

**Gráfico 3** - Evolução do número de funcionários de instituições financeiras, Brasil, 2015 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco, CEF e Cooperativas de Crédito.

Entre os anos de 2015 a 2016, o Bradesco aumentou seu quadro de funcionários em 17,12%, indo na direção oposta de seus concorrentes. Porém, no ano de 2016, o Bradesco comprou o HSBC Brasil, aumentando, assim, o número de agências e, conseqüentemente, de funcionários. Após este intervalo, o número de clientes internos decresceu novamente, devido ao fechamento de agências.

Em termos percentuais, o BB teve o maior decréscimo do número de funcionários entre todos os anos em análise, sendo este valor de 14,65%, o que corresponde a 16.001 funcionários. Logo em seguida, tem a CEF, com uma variação percentual negativa de 13,78% ou 13.434 funcionários. O Santander reduziu o seu quadro de funcionários em 2.181 ou 4,36%. Em contrapartida, o Bradesco e o Itaú aumentaram o seu número de funcionários em 4,76% (4.429) e 5,07% (4.580), respectivamente.

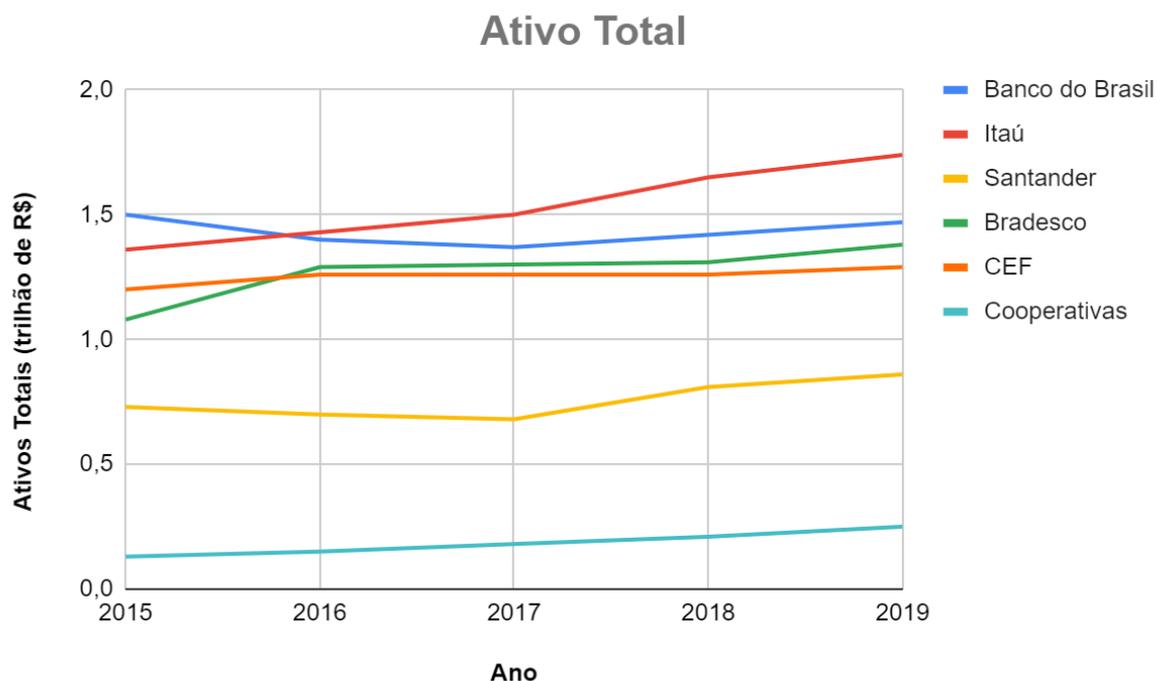
Segundo Ferrari e Sabino (2019), os balanços do terceiro trimestre de 2019, dos cinco maiores bancos do Brasil, apontam que foram fechadas 611 agências e demitidos 5.542 funcionários dentro de 12 meses. A tendência é a mesma para 2020, sendo que 11.186 vagas devem ser fechadas até o final do ano, estimuladas pelos programas de demissão voluntária (PDVs).

Além do fator corte de custos, segundo um estudo realizado pela Febraban em 2018, 6 em cada 10 transações bancárias eram realizadas por celular ou computador, assim os canais tradicionais perdem espaço para os canais digitais (FERRARI e SABINO, 2019). Ainda segundo os autores, entre 2014 a 2018, o montante movimentado por *mobile banking* elevou-se de R\$48,8 bilhões para R\$78,9 bilhões, alta de 62%. Enquanto isso, as transações realizadas via *internet banking* caíram de R\$18 bilhões para R\$16,2 bilhões e nas agências bancárias a redução foi de R\$4,9 bilhões para R\$4 bilhões.

Diferentemente dos bancos, o número de funcionários das cooperativas de crédito elevou-se ao decorrer dos anos. O aumento percentual do número de clientes internos das cooperativas entre os anos de 2015 a 2019 foi de 42,68%, correspondendo a 20.121 funcionários. Desse modo, coaduna com a elevação de postos de atendimentos cooperativos apresentado no tópico anterior.

#### **4.4. Ativo total**

O ativo total de uma empresa corresponde à soma do ativo circulante, ativo realizável a longo prazo e ativo permanente, sendo que estes representam os bens e direitos da companhia. O gráfico 4 demonstra a evolução do ativo total dos bancos e das cooperativas de crédito ao decorrer dos anos em análise.

**Gráfico 4** - Evolução do ativo total de instituições financeiras, Brasil, 2015 a 2019

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco, CEF e Cooperativas de Crédito.

De forma geral, nota-se um aumento dos ativos dos bancos no decorrer dos anos de 2015 a 2019. O mesmo ocorreu com as cooperativas de crédito, porém o crescimento foi mais pronunciado, conforme demonstra a tabela abaixo:

**Tabela 3** - Evolução do ativo total de instituições financeiras, Brasil, 2015 a 2019

Agências		2015	2016	2017	2018	2019
<b>Banco do Brasil</b>	<b>trilhão (R\$)</b>	1,50	1,40	1,37	1,42	1,47
	<b>%</b>	--	(6,67)	(2,14)	3,65	3,52
<b>Itaú</b>	<b>trilhão (R\$)</b>	1,36	1,43	1,50	1,65	1,74
	<b>%</b>	--	5,15	4,90	10,00	5,45
<b>Santander</b>	<b>trilhão (R\$)</b>	0,73	0,70	0,68	0,81	0,86
	<b>%</b>	--	(4,11)	(2,86)	19,12	6,17

<b>Bradesco</b>	<b>trilhão (R\$)</b>	1,08	1,29	1,30	1,31	1,38
	<b>%</b>	--	19,44	0,78	0,77	5,34
<b>CEF</b>	<b>trilhão (R\$)</b>	1,20	1,26	1,26	1,26	1,29
	<b>%</b>	--	5,00	0,00	0,00	2,38
<b>Cooperativas</b>	<b>trilhão (R\$)</b>	0,13	0,15	0,18	0,21	0,25
	<b>%</b>	--	15,38	20,00	16,67	19,05

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco, CEF e Cooperativas de Crédito.

Com base nos dados de 2015 e 2019, outro fator interessante na comparação dessas instituições financeiras é a evolução do ativo total. O único Banco que apresentou queda no ativo foi o BB, sendo o percentual de 2,00%. O ativo total da CEF aumentou em 7,50%, seguido do Santander com 17,81%, logo após o Bradesco apresentou elevação de 27,77% e o Itaú de 27,94%. Entretanto, as cooperativas de crédito apresentaram um surpreendente aumento de 92,30% ao decorrer dos cinco anos analisados, o que demonstra um grande crescimento desse modelo de organização no país.

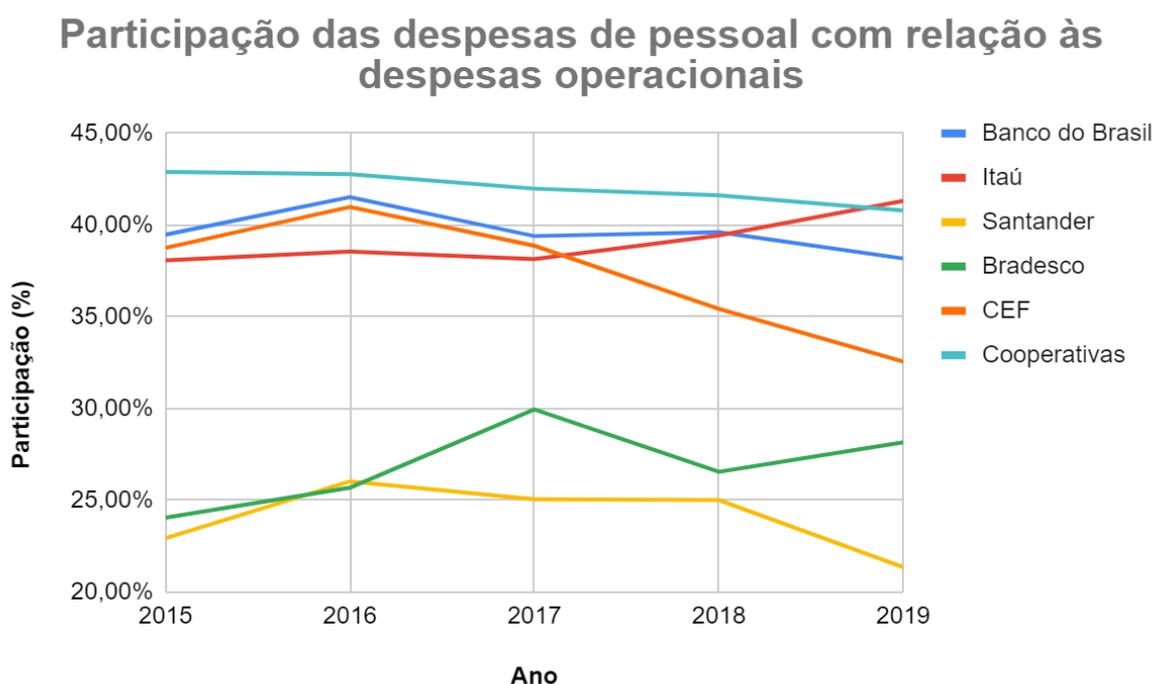
A observação dos ativos permite inferir que, ainda que as instituições bancárias estejam reduzindo o seu número de Agências e PAs, o seu patrimônio e seus retornos não estão sendo afetados, o que demonstra que sua estratégia de redução de unidades de atendimento físicas tem sido acertada pelos bancos em termos de retorno financeiro e lucratividade.

#### **4.5. Despesas operacionais e despesas de pessoal**

Nos últimos anos a estrutura de trabalho tem se modificado devido ao constante uso da tecnologia. No sistema bancário há a alteração do perfil dos colaboradores, resultado da automação e da mudança de gestão do processo de trabalho (DEUS e SILVA, 2020). Assim, dados coletados pelo Ministério do Trabalho (MTE), apontam que o vínculo entre empregados com, pelo menos, formação superior completa e os Bancos estão aumentando. O gráfico abaixo demonstra a

relação entre as despesas de pessoal e as despesas operacionais dos bancos e das cooperativas de crédito Sicoob, Sicredi e Cresol. Neste tópico, serão utilizadas para a análise apenas as Cooperativas mais representativas, devido à dificuldade de angariação dos dados.

**Gráfico 5** - Participação das despesas de pessoal com relação às despesas operacionais de instituições financeiras, Brasil, 2015 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB, Itaú, Santander, Bradesco, CEF e Cooperativas de Crédito.

A representatividade das despesas de pessoal com relação às despesas operacionais das cooperativas de crédito decresceu ao longo dos anos, porém esta representa grande parte das despesas operacionais. Sendo que, em 2015, a representatividade era de 42,91%, maior índice se comparado a todos os anos. Já o menor índice foi de 40,80% no ano de 2019.

A evolução no decorrer dos anos do BB foi praticamente constante, apresentando o maior índice em 2016 e o menor em 2019, a saber: 41,53% e 38,19%, respectivamente. Em contrapartida, a CEF apresentou uma queda do índice mais representativa, sendo que em 2016 este representava 40,99 %, reduzindo para 32,57% em 2019.

O Itaú, em contrapartida, não seguiu a tendência das instituições financeiras citadas acima, sendo que em 2019 o valor do índice foi o maior se comparado aos anos anteriores, 41,32%. Em 2015, este índice foi de 38,08%, representando o menor de todos os anos.

A representatividade das despesas de pessoal com relação às despesas operacionais do Santander e do Bradesco não ultrapassa os 29%. O maior índice do Bradesco é representado pelo ano de 2019, com 28,16%, enquanto este representa 26,04% para o Santander no ano de 2016.

Segundo a Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança (ABECIP, 2016), os bancos têm fechado agências e reduzindo o quadro de clientes internos, pois almejam cortar custos, além disso, a diminuição do número de agências pode estar relacionada com o aumento da utilização dos canais digitais pelos clientes.

O Itaú tem um número que mostra a magnitude dessa economia. O índice de eficiência - que mede a relação entre as receitas operacionais e as despesas - nos canais digitais no segmento Personalité (alta renda) é de 28%, contra 50% nos meios físicos. Neste indicador, quanto menor o percentual, maior é a eficiência. O maior banco privado do país encerrou o segundo trimestre com 12,2 milhões de clientes digitais, alta de 10% em relação ao mesmo período do ano passado. Os bancos também têm enxugado o quadro de funcionários, em especial ao não repor aqueles que deixam a instituição ou se aposentam. Entre junho do ano passado e o mesmo mês deste ano, os quatro maiores bancos cortaram 12,2 mil postos de trabalho. No mesmo intervalo de 2015, foram cortados 5,4 mil. (ACEBIP, 2016)

O BB implementou no terceiro trimestre de 2015 o programa de aposentadoria incentivada, dado que a instituição possui menor flexibilidade para demitir. Conseqüentemente, o número de colaboradores diminuiu em 3.000 entre junho de 2015 e 2016 (ACEBIP, 2016).

Enfim, o atual contexto configura um novo cenário de competição entre as instituições financeiras, no qual há a constante introdução de inovações, automação dos serviços, redução dos custos, terceirização de atividades e horizontalização da estrutura organizacional. Isto posto, o modo de trabalho tem se reconfigurado, com a eliminação de postos de trabalho, processos de fusão, incorporações e a exigência por maior qualificação de seus colaboradores (DEUS e SILVA, 2020).

## 4.6. Tecnologia nas instituições financeiras

Segundo Sena (2017), o atual cenário da sociedade é marcado pelo acesso à mobilidade e tecnologias digitais. As pessoas estão imersas em um momento de transição entre o relacionamento humano e digital com as instituições financeiras, tal fato se deve a diversos fatores, a saber: maior utilização de *smartphones*, acesso da população brasileira à internet, inclusão de mobilidade nos hábitos, maior número de serviços via aplicativos e maior volume de informações para a tomada de decisões no sistema bancário. Diante do exposto, se torna relevante a discussão do posicionamento dos bancos e das cooperativas de crédito a respeito da tecnologia para obter vantagem competitiva no setor financeiro. Para a consecução desta discussão foram utilizados os relatórios anuais dos bancos, entre 2015 a 2019, um compilado de informes jornalísticos e informações provenientes das Cooperativas de Crédito.

### 4.6.1. Banco do Brasil

No ano de 2015, o BB optou por focar suas estratégias de atuação na área digital através da experiência dos clientes, devido à nova demanda percebida. O intuito com tal ação era oferecer ao cliente facilidade e simplicidade. Neste mesmo ano, foi lançado o portal *bb.com.br* para o público interno, sendo lançado no próximo ano para o público externo. No mesmo ano, foi notório como a tecnologia impactou na nova forma de relacionamento entre os clientes e o banco. O percentual de transações realizadas pelo BB *mobile e internet banking* foi de 59,8%.

No decorrer dos anos, os serviços oferecidos pelo BB foram aprimorados a partir da utilização da tecnologia. Em 2016, foi lançada a Conta Fácil, no qual o cliente abre sua conta em apenas três minutos. Com isso, foram abertas mais de 223.053 contas digitais, somente no dia 30 de novembro foram abertas 15,1 mil contas pelo celular, enquanto 9,6 mil contas foram abertas de forma tradicional. O crescimento na área de TI do BB rendeu o reconhecimento de um dos cinco aplicativos mais importantes no cotidiano das pessoas pela consultoria norte-americana eMarketer.

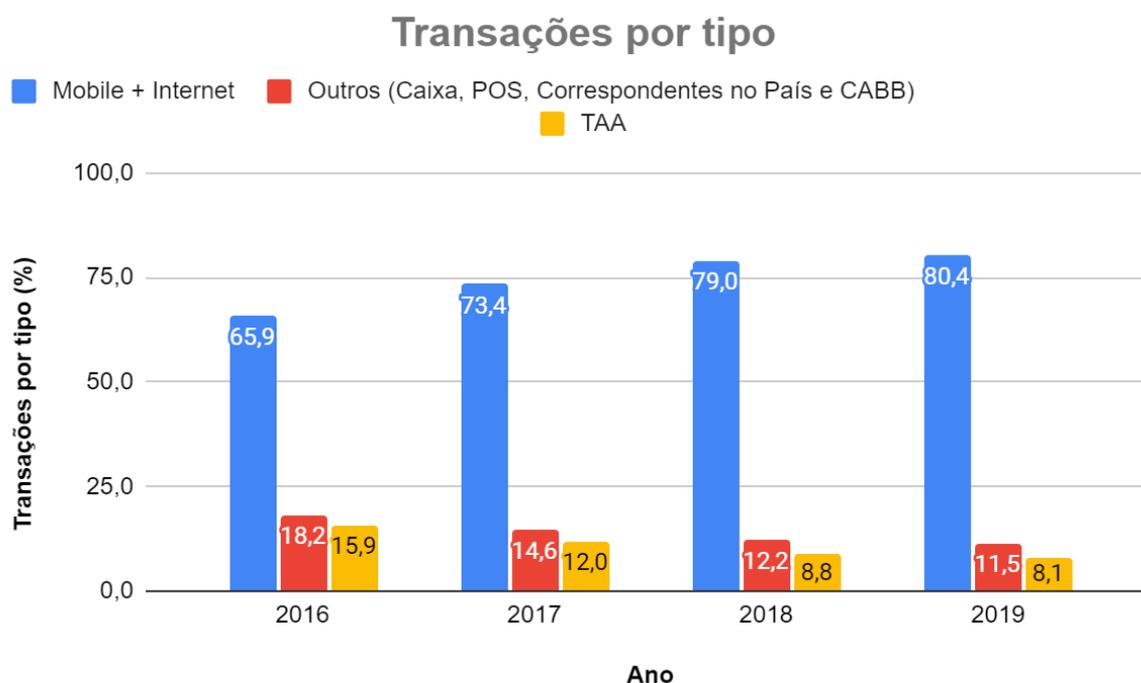
O Relatório Anual do BB de 2017, aponta que o investimento na área digital mitiga os custos em relação aos pontos físicos de atendimento, aumentando, assim,

a participação no resultado. Neste mesmo diapasão, houve o crescimento de 45% na base de clientes que utilizavam o aplicativo, sendo que foram abertas 1,5 milhão de contas pelo Aplicativo para dispositivos móveis (App) do banco.

Em 2018, o uso do aplicativo começou a ganhar mais força, sendo responsável por mais de 60% das transações realizadas, atingindo 10 milhões de usuários por mês. Além disso, o BB investiu em Inteligência Artificial com o propósito de melhorar o relacionamento com os clientes.

Já em 2019, o número de transações realizadas via aplicativo cresceu para 62,38%, sendo que mais de 12,8 milhões de usuários utilizam o App mensalmente. O gráfico 6 demonstra as transações por tipo ao decorrer dos anos de 2016 a 2019.

**Gráfico 6** - Evolução das transações de instituições financeiras, por tipo, Brasil, 2016 a 2019



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados divulgados pelo BB.

O gráfico demonstra o aumento do número de transações via *mobile + Internet*, enquanto houve a diminuição de transações em pontos físicos. O que reforça a premissa de que a tecnologia robustece o relacionamento com os clientes de forma remota.

#### 4.6.2. Itaú

O Itaú também lança mão da tecnologia para alcançar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, a fim de oferecer facilidade e conveniência a seus clientes. No ano de 2015, cerca de 70% das transações eram realizadas nos canais digitais. No decorrer do ano, o Itaú aumentou seu número de agências digitais, devido ao crescimento das transações bancárias realizadas pela internet e telefone.

No primeiro trimestre de 2015 o Itaú contava com 10,6 milhões de clientes digitais, este valor elevou-se para 11,9 milhões no primeiro trimestre de 2016, uma variação positiva de 12%. Já a internet + celular correspondia a 10,1 milhões de clientes em 2015 e aumentou para 11,1 milhões em 2016, correspondendo a 10% de variação percentual. Os aplicativos eram utilizados por 5,6 milhões de clientes em 2015 e 7,2 milhões em 2016, uma variação de 29%.

O uso de dispositivos móveis para realizar operações financeiras continuou a crescer no ano de 2016. Ressalta o Itaú (2016b, p. 37), “o banco não é mais um lugar que você vai, mas sim algo que você faz”. Sendo refletido no número de transações realizadas pelos clientes Itaú via canais digitais que se elevou para 73%.

No ano de 2017, houve um aumento de 20% nas transações realizadas através de canais digitais. Neste ano, foram abertas mais de 180 mil contas no App e realizadas mais de 11 bilhões de transações em canais digitais.

O uso de canais digitais em 2018, em milhões, por pessoa física era de 11,1 e por pessoa jurídica de 1,1. Em 2019, este número aumentou para 12,5 e 1,2, respectivamente. Além disso, em 2019, o Itaú contava com 196 agências digitais para 2,2 milhões de clientes.

Segundo o Itaú (2018b), a estratégia em relação a migração de plataformas físicas para o banco digital é atender de forma mais eficiente e eficaz os seus clientes, levando em consideração o perfil de cada um. Além disso, o Itaú utiliza a tecnologia para obter eficiência operacional e atender a demanda de clientes que procuram soluções menos burocráticas.

#### 4.6.3. Santander

Na busca pela preferência de acesso ao banco em detrimento dos concorrentes no Brasil, o Santander teve por foco seu crescimento voltado para o cliente. Para isso, a instituição tem investindo em TI, com intuito de aprimorar seus serviços e trazer comodidade a seus clientes.

No ano de 2015, foi criado o aplicativo de *mobile banking*, alcançando 2 milhões de usuários. Além disso, foram implementadas facilidades no *internet banking*. Neste ano, 53,3% das principais transações financeiras foram realizadas por canais digitais e ultrapassaram a marca de 4,4 milhões clientes digitais.

O Santander passou por grandes transformações tecnológicas no ano de 2016, além do olhar direto ao cliente, foram tomadas decisões internas de desburocratização de processos, aumentando, assim, a eficiência operacional. O Santander também investiu em um banco 100% digital denominado Super, ofertando contas que podem ser abertas em poucos minutos, angariando cerca de 400 mil novos clientes.

No ano de 2017, o Santander reafirmou seu posicionamento de inovação em relação à oferta de serviços a seus clientes. Suas agências e postos de atendimento se transformaram em espaços para a consultoria de novos negócios e investimentos.

Durante todos os anos em análise o Santander aumentou sua equipe de funcionários especializada em TI e investiu em tecnologia e inovação. No ano de 2019, 79% das transações totais foram realizadas via canal digital, equivalente a mais de 4,3 bilhões de transações. Além disso, foram registradas mais de 3,2 bilhões de acessos nos Apps do Santander.

#### **4.6.4. Bradesco**

A utilização de canais digitais também impactou o Bradesco. Em 2015, houve uma redução de 26% no volume de transações nos caixas das agências, o que corresponde a mais de 10,5 bilhões de operações realizadas via canais digitais. Além disso, 32,2 % das transações realizadas pelos consumidores foram feitas pelo celular e 11% dos clientes eram exclusivamente digitais.

No ano de 2016, 41% das transações foram realizadas por meio do Bradesco Celular, equivalente a 5,4 bilhões de operações em número absoluto. Já em 2017, este número sobe para 48%, sendo que 1,3 bilhão das transações foram realizadas

pelos canais digitais mensalmente por 31,6 milhões de clientes. Além disso, foi criada a BIA (Bradesco Inteligência Artificial), que utiliza a linguagem cognitiva para se relacionar com os clientes, tirando dúvidas sobre serviços, produtos e canais. O Bradesco também oferece acesso a conta pelos Apps sem que os dados fossem tarifados pela operadora.

Em 2018, uma das grandes ações estratégicas do Bradesco foi a renovação da marca, sendo que a logomarca foi modernizada, com uma aparência mais digital e contemporânea. Investimentos foram realizados para o aperfeiçoamento dos canais 100% digitais, o que possibilita a abertura de contas sem o cliente precisar se locomover até um ponto físico de atendimento. Medidas que são caracterizadas na enunciação da visão da empresa: “Ser a opção preferencial do cliente, tanto no mundo físico quanto no digital, diferenciando-se por uma atuação eficiente e para todos os segmentos de mercado” (BRADESCO, 2018b).

Por fim, em 2019, mais de 3,5 milhões de pessoas haviam conversado com a BIA só pelo WhatsApp, sendo que foram registradas mais de 269 milhões de interações no total. Com relação aos correntistas, 17,1 milhões de usuários são totalmente digitais, dentro de um universo de 30,1 milhões, o que equivale a 56,81%.

#### **4.6.5. Caixa Econômica Federal**

No ano de 2015, a CEF alcançou cerca de 3,1 milhões de usuários via aplicativo e 14,7 milhões vias *Internet Banking Caixa*, com um aumento de 67,7% e 16,3%, respectivamente se comparado com o ano de 2014. Além disso, foram realizadas 1,7 bilhão de transações pelos canais digitais, um aumento de 17,3%. Esse número de transações corresponde a 21,9% do total de transações realizadas no ano. Assim como os outros bancos, a CEF também está presente nas redes sociais, como *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*, aproximando de seus clientes no dia a dia. Neste mesmo ano, a CEF lançou um aplicativo voltado para os beneficiários do Bolsa Família, sendo baixado mais de 492 mil vezes.

Em 2016, a CEF continuou a aperfeiçoar seus aplicativos, atingindo cerca de 17,3 milhões de usuários. As inovações implementadas pelo banco buscaram oferecer comodidade e celeridade, com o objetivo de tornar os canais digitais como seu principal meio de acesso aos serviços pelos clientes. Desse modo, a quantidade

de operações realizadas via *smartphone* aumentou 67,0% em relação ao ano anterior, 197 milhões em número absoluto.

Ao longo dos anos a CEF teve como estratégia acelerar a transformação digital com o foco em tecnologia. Em 2019, a Caixa lançou o aplicativo Caixa Tem voltado para mais de 35 milhões de clientes de baixa renda e beneficiários de programas sociais. Outros números importantes são: 283 milhões de acessos ao site do programa de pagamentos, 28 milhões de downloads do App FGTS (App mais baixado do Brasil) e 196 milhões de acessos ao *Internet Banking Caixa*.

#### 4.6.6. Cooperativas

Dentro desse universo, em que a tecnologia passou a ser a protagonista, as cooperativas de crédito também devem se posicionar para manter sua vantagem competitiva. Segundo Grupo Mongeral Aegon (2019), há diversas tendências que estas adotam na era digital:

- Uso de plataformas online: mobilidade e facilidade na palma da mão dos cooperados;
- Cadastro digital: não é mais necessário ir a uma agência física para ser um cooperado no caso de algumas Cooperativas de Crédito;
- Automação de processos: alguns serviços podem ser executados de forma automática, como os softwares de gestão financeira. Além disso, as assistentes virtuais estão ganhando espaço, esta tecnologia é conhecida como *chatbot* e visa solucionar problemas e dúvidas dos clientes e
- *Blockchain*: as informações financeiras não ficam armazenadas em um único servidor, mas em centenas de computadores para aumentar a segurança.

As cooperativas têm recebido grandes investimentos em tecnologia, no caso do Sicoob, foram investidos mais de R\$700 milhões entre os anos de 2016 e 2019 (TRIBUNA, 2019). No primeiro trimestre de 2018, o volume de operações realizadas nos canais de atendimento da Sicoob aumentou em 36%, sendo que o *Mobile Banking* foi responsável por 31% das transações. No mesmo período de 2017, esse valor era de 20%, representando um aumento de 108% em relação ao ano anterior, em números absolutos houve um aumento de 295 milhões para 615 milhões de transações.

No primeiro semestre de 2018, o *Internet Banking* foi responsável por 681 milhões de transações, um crescimento de 21% em relação ao ano anterior. Apesar do crescimento, a representatividade nas operações tem diminuído, pois os clientes estão migrando para o *Mobile Banking*, devido a maior facilidade e comodidade (TRIBUNA, 2019).

Enfim, o conteúdo apresentado demonstra como os cooperados estão lançando mão de vias digitais para usufruir dos serviços prestados pelas cooperativas de crédito. Essa situação reforça que, para manter-se no mercado, as instituições financeiras devem investir em tecnologia e informação. Os clientes/cooperados querem mais do que os serviços tradicionais oferecidos pelos bancos ou cooperativas, o diferencial no atual contexto é quem oferece algo que agrega valor, com menor custo e maior comodidade.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi averiguar se os bancos e as cooperativas de crédito adotam as mesmas estratégias para se manterem competitivos no mercado financeiro. Para a consecução deste, foram analisadas as seguintes variáveis: número de agências, número de postos de atendimento, número de funcionários, ativo total e representatividade entre as despesas de pessoal com relação às despesas operacionais. Além disso, foi realizada uma compilação dos fatores tecnológicos que podem ter influenciado nas tomadas de decisão destas instituições financeiras.

As empresas estão imersas em um mundo globalizado e competitivo, assim, estas buscam estratégias para se manterem saudáveis no mercado. Tal fato não é diferente para as instituições financeiras. Apesar de oferecerem serviços provenientes do mercado financeiro, conclui-se, a partir deste trabalho, que as cooperativas de crédito e os bancos lançam mão de estratégias distintas para se manterem no mercado atual.

Os bancos estão em processo de fechamento de agências, buscando emergir cada dia mais no mundo digital. Esta mudança de posicionamento se deve a percepção da demanda dos clientes, que estão à procura de comodidade, celeridade e mobilidade, além do aumento no uso de internet pela população

brasileira. Além disso, com as agências virtuais os bancos diminuem custos e aumentam sua eficiência operacional. Porém, com essa nova estratégia, clientes e localidades que ainda não dominam a tecnologia ficam desassistidos, além disso o número de funcionários tende a reduzir, pontos negativos da digitalização nos bancos.

Apesar do crescente uso da internet no Brasil, grande parte da população ainda não tem acesso a este serviço. Assim as cooperativas de crédito buscam angariar tais clientes, principalmente a partir de postos de atendimento, em localidades nas quais não existem agências bancárias. Dessa forma, o aumento de postos de atendimento das cooperativas, se comparada com o aumento de PAs dos bancos, é mais expressiva, dado ao caminho inverso que essas instituições têm adotado.

Ressalta-se como diferencial responsável pela busca de caminhos opostos, a natureza das cooperativas de crédito. Essas instituições não possuem fins lucrativos, o que permite que ofereçam transações com custos mais baixos, assim as cooperativas conseguem ocupar as lacunas deixadas pelos bancos, que fecham suas agências em localidades em que o atendimento presencial não faz parte da área de atuação das instituições bancárias, pois gera custos e baixo retorno.

As cooperativas possuem por sua natureza constitutiva o comprometimento em dar retorno e desenvolvimento à comunidade onde está inserida, oferecendo melhores condições, facilidades e soluções financeiras, cumprindo assim um dos seus sete princípios de existência, o interesse pela comunidade, promovendo a inclusão financeira.

Tanto o ativo total dos bancos quanto das cooperativas elevou-se ao longo dos anos, porém esse número foi mais eloquente nas cooperativas que tem recebido auxílio do Banco Central do Brasil para se desenvolverem no país e os dados apresentados no presente estudo demonstram que as cooperativas estão ganhando força no cenário financeiro.

No atual cenário marcado pelas tecnologias digitais, apesar do posicionamento contrário entre as instituições financeiras, foi constatado que as cooperativas de crédito também estão inovando tecnologicamente. As instituições financeiras estudadas nesta pesquisa têm investido em Apps, contas digitais, *chatbots*, dentre outros serviços que visam agilizar o dia a dia do usuário.

Dado o exposto, é notório que o avanço da tecnologia impacta nas formulações de estratégia tanto dos bancos quanto das cooperativas de crédito. Pode-se inferir que os bancos utilizam a tecnologia para alcançar a grande massa que tem acesso à internet e a aparelhos móveis, já as cooperativas, além de se inovarem para esse tipo de perfil, também adentram em localidades que tal recurso é limitado, sendo que, em alguns municípios, a cooperativa é a única instituição financeira que possui ponto de atendimento físico.

O crescimento da adoção de inovações tecnológicas abre espaço para um questionamento social, pois o número de funcionários demitidos no período aumentou devido ao fechamento das agências bancárias. Assim, os bancos devem promover ações para que tais colaboradores não saiam prejudicados, como o incentivo à aposentadoria.

A pesquisa apresenta limitações por não existir muitos estudos sobre o tema e houve dificuldade em angariar dados secundários que agregariam em uma discussão mais aprofundada. Em decorrência disto, sugere-se que novos trabalhos sejam elaborados a partir desta e aperfeiçoadas, fazendo análise dos indicadores utilizando-se por exemplo taxa relativa de funcionários pelo número de cooperados ou clientes no caso dos bancos, para que se tenha um melhor entendimento do mercado financeiro atual e das perspectivas futuras.

## REFERÊNCIAS

ALVES, José Eustáquio Diniz. **A crise financeira e a recessão mundial em 2016**. [S. l.]: EcoDebate Site de informações, artigos e notícias socioambientais, 27 jan. 2016. Disponível em: <https://www.ecodebate.com.br/2016/01/27/a-crise-financeira-e-a-recessao-mundial-em-2016-artigo-de-jose-eustaquio-diniz-alves/>. Acesso em: 2 out. 2019.

AMARAL, Isis de Castro. **Fusões e incorporações e o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras**. Orientador: Prof. Marcelo José Braga. 2012. 83 p. Dissertação (Pós- Graduação em Economia Aplicada) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa- MG, 2012. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/61/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 out. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO E POUPANÇA- ABECIP. Bancos tentam controlar despesas com redução de agências e pessoal. São Paulo: 13 de ago. de 2016. Disponível em:

<<https://www.abecip.org.br/imprensa/noticias/bancos-tentam-controlar-despesas-com-reducao-de-agencias-e-pessoal>>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

BANCO do Brasil. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2015a. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/d8af2a31-0057-4d43-a803-fd4f81a422bb?origin=1>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2016a. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/9c402e1a-47c2-4748-a5dc-0effdda75653?origin=1>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2017a. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/91ad45fc-df7a-4ebc-a02c-b68284345702?origin=1>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2018a. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/a6d28206-2ab8-0348-2993-9bfe97fe84c9?origin=1>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2019a. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/5760dff3-15e1-4962-9e81-322a0b3d0bbd/c8620e07-8759-b500-cd25-d8507b88f193?origin=1>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual**. Brasília: 2015b. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/uds/dwn/BBRA15.pdf>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual**. Brasília: 2016a. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2016.pdf>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual**. Brasília: 2017b. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/relan2017.pdf>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual**. Brasília: 2018b. Disponível em: <<https://www45.bb.com.br/rao/ri/ra2018/pt/index.html>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO DO BRASIL. **Relatório anual**. Brasília: 2019b. Disponível em: <<https://www.bb.com.br/docs/portal/japao/BBRelatAnual2019.pdf>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Financeiro Nacional (SFN)**. [S. l.], [20--]. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>. Acesso em: 3 out. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. Brasília, dez. de 2019. Disponível em:

<[https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama\\_cooperativas\\_sncc\\_2019.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/panorama_cooperativas_sncc_2019.pdf)>. Acesso em: 10 de nov. de 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **RESOLUÇÃO nº 3.442, de 28 de fevereiro de 2007**. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. [S. l.], 28 fev. 2007. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48129/Res\\_3442\\_v4\\_L.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48129/Res_3442_v4_L.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2021

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **RESOLUÇÃO nº 4.072, de 26 de abril de 2012**. Altera e consolida as normas sobre a instalação, no País, de dependências de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. [S. l.], 26 abr. 2012. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2012/pdf/res\\_4072\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2012/pdf/res_4072_v1_O.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2021.

BICOOP. **Escopo cooperativas**. Disponível em: <<https://www.bicoop.com.br/portal/relatorio/dados-financeiros>>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BOLZANI, Isabela. Grandes bancos vão fechar mais de 1.200 agências até o final de 2020. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 07 de nov. de 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/11/grandes-bancos-vaio-fechar-mais-de-1200-agencias-ate-o-final-de-2020.shtml>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

BRADESCO conclui compra do HSBC Brasil e paga R\$16 bilhões. **G1**, São Paulo, 01 de jul. de 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/07/bradesco-paga-r-16-bilhoes-e-conclui-compra-do-hsbc-brasil.html>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Demonstrações contábeis consolidadas**. Osasco: 2015a. Disponível em: <[https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/300/300\\_1\\_ifrs-4T15.pdf](https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/300/300_1_ifrs-4T15.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Demonstrações contábeis consolidadas**. Osasco: 2016a. Disponível em: <[https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/158/158\\_1\\_ifrs-4T16.pdf](https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/158/158_1_ifrs-4T16.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Demonstrações contábeis consolidadas**. Osasco: 2017a. Disponível em: <[https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/499/499\\_1\\_Bradesco%20DCs%20IFRS%202017%20Portugu%c3%aas.pdf](https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/499/499_1_Bradesco%20DCs%20IFRS%202017%20Portugu%c3%aas.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Demonstrações contábeis consolidadas**. Osasco: 2018a. Disponível em: <[https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/586/586\\_1\\_IFRS%20Portugu%c3%aas%20V0%2007.03.site.pdf](https://www.bradescori.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/586/586_1_IFRS%20Portugu%c3%aas%20V0%2007.03.site.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Demonstrações contábeis consolidadas**. Osasco: 2019a. Disponível em:

<file:///C:/Users/framc/Downloads/676\_1\_IFRS%20Portugu%C3%AAs%20V0%2006.03%20-%20Final.pdf>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Relatório Integrado**. Osasco: 2015b. Disponível em: <[https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/271/271\\_1\\_1\\_bradesco-ra-2015.pdf](https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/271/271_1_1_bradesco-ra-2015.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Relatório Integrado**. Osasco: 2016b. Disponível em: <[https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/151/151\\_1\\_1\\_Relatorio%20Integrado%202016-Correcoes\\_2018.pdf](https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/151/151_1_1_Relatorio%20Integrado%202016-Correcoes_2018.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Relatório Integrado**. Osasco: 2017b. Disponível em: <[https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/501/501\\_1\\_1\\_Bradesco%20Relat%c3%b3rio%20Integrado%202017\\_Portugu%c3%aas.pdf](https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/501/501_1_1_Bradesco%20Relat%c3%b3rio%20Integrado%202017_Portugu%c3%aas.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Relatório Integrado**. Osasco: 2018b. Disponível em: <[https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/587/587\\_1\\_FINAL\\_08.03.2018\\_PARA%20O%20SITE.pdf](https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/587/587_1_FINAL_08.03.2018_PARA%20O%20SITE.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRADESCO. **Relatório Integrado**. Osasco: 2019b. Disponível em: <[https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/678/678\\_1\\_FINAL\\_2019\\_PORT.pdf](https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/678/678_1_FINAL_2019_PORT.pdf)>. Acesso em: 09 de novembro de 2020.

BRESSER Pereira, Luiz Carlos. **A crise financeira de 2008**: Crise e recuperação da confiança. Revista de Economia Política, [s. l.], ano 113, v. 29, ed. 1, p. 133-149, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rep/v29n1/08.pdf>. Acesso em: 4 out. 2019.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2015a. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/DC\\_BrGaap\\_Div\\_Dez15\\_final.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/DC_BrGaap_Div_Dez15_final.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: (2016a). Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/1\\_Trimestre\\_2016\\_BrGaap.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/1_Trimestre_2016_BrGaap.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2017a. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/DC\\_BrGaap\\_2017.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/DC_BrGaap_2017.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2018a. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/DC\\_BrGaap\\_2018.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/DC_BrGaap_2018.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Demonstrações Contábeis**. Brasília: 2019a. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/BrGaap\\_Demonstracoes\\_Contabeis\\_2019.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/BrGaap_Demonstracoes_Contabeis_2019.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração**. Brasília: 2015b. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_2015.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2015.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração**. Brasília: 2016b. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_2016.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2016.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração**. Brasília: 2017b. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_2017.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2017.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração**. Brasília: 2018b. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_2018.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_da_Administracao_2018.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Relatório da Administração**. Brasília: 2019b. Disponível em: <[https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_4T19\\_VF.pdf](https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-governanca/Relatorio_da_Administracao_4T19_VF.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS. Fechamento de agências bancárias cresce no ano, Brasília, 28 de junho de 2017. Disponível em: <<https://cnf.org.br/fechamento-de-agencias-bancarias-cresce-no-ano/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

COOPERATIVAS de crédito investem em tecnologia para conquistar novos cooperados. **Tribuna Hoje**, Maceió, 6 de abr. de 2019. Disponível em: <<https://tribunahoje.com/noticias/cooperativas/2019/04/06/cooperativas-de-credito-investem-em-tecnologia-para-conquistar-novos-cooperados/>>. Disponível em: 16 de novembro de 2020.

CORDEIRO, Fernanda Alves. **A crise econômica e o desempenho financeiro das cooperativas de crédito brasileiras**. Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Valéria Gama Fully Bressan. 2018. 129 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-BE8NBC/1/disserta\\_\\_o\\_fernanda\\_alves\\_cordeiro.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-BE8NBC/1/disserta__o_fernanda_alves_cordeiro.pdf). Acesso em: 4 out. 2020.

CRESOL. **Relatório de atividades e balanço social**. 2015. Disponível em: <[https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades\\_2015\\_\\_.pdf](https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades_2015__.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CRESOL. **Relatório de atividades e balanço social**. 2016. Disponível em: <[https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades\\_2016\\_\\_.pdf](https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades_2016__.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CRESOL. **Relatório de atividades e balanço social**. 2017. Disponível em: <[https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades\\_2017\\_\\_.pdf](https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades_2017__.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CRESOL. **Relatório de atividades e balanço social**. 2018. Disponível em: <[https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades\\_2018\\_\\_.pdf](https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades_2018__.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CRESOL. **Relatório de atividades e balanço social**. 2019. Disponível em: <[https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades\\_2019\\_\\_.pdf](https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades_2019__.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEUS, T. L. G.; SILVA, C. H. T. A influência de características dos empregados nas despesas de pessoal dos bancos brasileiros. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 19, n. 2, p. 127 - 144, Rio de Janeiro, 2020.

ESCHER, Magno Jaco. **Diferenças Entre Cooperativas De Crédito E Bancos Comerciais**. Orientador: MSc. Etiane da Silva Barbi Köhler. 2013. 39 p. Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação (Direito) - UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, Três Passos (RS), 2013. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/2201/Diferen%C3%A7as%20entre%20Cooperativas%20de%20Cr%C3%A9dito%20e%20Bancos%20Comerciais.pdf?sequence=1>. Acesso em: 2 nov. 2019.

FERRARI, H.; SABINO, M. Bancos fecham 611 agências e demitem 5.542 funcionários em 12 meses. **Poder 360**, Brasília, 19 de nov. de 2019. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/economia/bancos-fecham-611-agencias-e-demitem-5-542-funcionarios-em-12-meses/>>. Acesso em: 11 de novembro de 2020.

FERRAZ, João Carlos; COUTINHO, Luciano G. (coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira: RELATÓRIO FINAL**. [S. l.: s. n.], 1993. 337 p.

FLEURY, Sérgio. Bradesco fecha antigo HSBC. **Jornal Debate**, Santa Cruz do Rio Pardo, 02 de out. de 2017. Disponível em: <<https://www.debatenews.com.br/2017/10/02/bradesco-fecha-antigo-hsbc/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

FREITAS, Maria Cristina Penido. Os efeitos da crise global no Brasil: aversão ao risco e preferência pela liquidez no mercado de crédito. **SciELO**, [s. l.], v. 23, ed. 66, p. 125-145, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ea/v23n66/a11v2366.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLLO, S. S.; CRUZ, CML; CASTRO, A. W. Fatores de competitividade em nível empresarial: um estudo no arranjo produtivo vitivinícola do Vale dos Vinhedos-Serra Gaúcha. In: **Embrapa Amazônia Oriental-Artigo em anais de congresso (ALICE)**. In: CONGRESSO SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 47., 2009, Porto Alegre. Desenvolvimento rural e sistemas agroalimentares: os agronegócios no contexto de integração das nações: anais. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009., 2009.

GRUPO MONGERAL AEGON. **Cooperativa de crédito na era digital**: conheça as tendências desse mercado. Rio de Janeiro: 2019. Disponível em: <<https://mag.com.br/blog/educacao-financeira/artigo/cooperativa-de-credito>>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

GUIMARÃES, Fernanda. **Na contramão dos bancos e com apoio do BC, cooperativas abrem agências no País**: Banco Central colocou como meta o aumento da participação das cooperativas no crédito do Sistema Financeiro Nacional para 20% até 2022; para regulador, segmento reforça inclusão e concorrência. O Estado de S.Paulo, São Paulo, p. 0-0, 16 fev. 2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,na-contramao-dos-bancos-e-com-apoio-do-bc-cooperativas-abrem-agencias-no-pais,70003617673>. Acesso em: 20 fev. 2021

ITAÚ. **Análise gerencial da operação e demonstrações contábeis completas**. São Paulo: 2015a. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=JGUOaG8NSAkQD94cW6XdAw==>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Análise gerencial da operação e demonstrações contábeis completas**. São Paulo: 2016a. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=gGfHbpR9qAScwK8CJ8tSPg==>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Análise gerencial da operação e demonstrações contábeis completas**. São Paulo: 2017a. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=LVWkCdMK6ErSpHmAS1FL4w==>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Análise gerencial da operação e demonstrações contábeis completas**. São Paulo: 2018a. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=7144OvkJAK0yPy+sAkIfMQ==>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Análise gerencial da operação e demonstrações contábeis completas**. São Paulo: 2019a. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=h6WQ5bq1WRA7sUz54cF52w==>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Formulário de Referência**. São Paulo: 2017b. Disponível em: <<https://www.itaubr.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=V/HTZp1/KV6BEeGj/f3CqA==&idcanal=0/TZP3IWbxup3bLwkDvodg==>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Relatório anual consolidado.** São Paulo: 2015b. Disponível em: <[https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2015/pdf/pt/Itau\\_RAC\\_2015\\_port.pdf](https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2015/pdf/pt/Itau_RAC_2015_port.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Relatório integrado.** São Paulo: 2016b. Disponível em: <[https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2016/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_Itau\\_2016\\_BR.pdf](https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2016/pdf/pt/Relato_Integrado_Itau_2016_BR.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Relatório anual consolidado.** São Paulo: 2017c. Disponível em: <[https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2017/pdf/pt/Itau\\_RAC\\_2017\\_port.pdf](https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2017/pdf/pt/Itau_RAC_2017_port.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Relatório integrado.** São Paulo: 2017d. Disponível em: <[https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2017/pdf/pt/Relato\\_Integrado\\_Itau\\_2017\\_BR.pdf](https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2017/pdf/pt/Relato_Integrado_Itau_2017_BR.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Relatório anual integrado.** São Paulo: 2018b. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=ow2HAUvIIM8d3P7zscSJyQ==&IdCanal=M5Z9mVXb8ctdHzvh47FYhg==>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

ITAÚ. **Relatório anual integrado.** São Paulo: 2019b. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2019/pdf/pt/relato-integrado-2019.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

KATORI, Fernanda Yumi. **Impactos das fintechs e do blockchain no sistema financeiro:** Uma análise crítico-reflexiva. Orientador: Prof. Dr. José Alves Dantas. 2017. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília-UnB, Brasília-DF, 2017. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19517/1/2017\\_FernandaYumiKatori.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19517/1/2017_FernandaYumiKatori.pdf). Acesso em: 2 dez. 2019.

KOHN, Karen; MORAES, Cláudia Herte. **O impacto das novas tecnologias na sociedade:** conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital. Intercom ? Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos, p. 1-13, 31 ago. 2017. Disponível em: <https://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1533-1.pdf>. Acesso em: 4 out. 2020.

LEWGOY, Júlia. **Cooperativas de crédito roubam a cena.** É hora de sair do seu banco?: Sicoob, Sicredi e outras cooperativas crescem em número de agências e associados e oferecem empréstimo com taxas 50% mais baixas. Confira vantagens e riscos. EXAME INVEST, [S. l.], p. 1-1, 10 jul. 2018. Disponível em: <https://exame.com/minhas-financas/cooperativas-de-credito-roubam-a-cena-e-hora-de-sair-do-seu-banco/>. Acesso em: 24 fev. 2021.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. **Estratégia, Fatores de Competitividade e Contexto de Referência das Organizações:** uma Análise Arquetípica. RAC, [s. l.], v. 6, ed. 3, p. 07-32, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v6n3/v6n3a02.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2019.

MARKONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: ATLAS S.A., 2003. 310 p. Disponível em: <file:///C:/Users/Laricia/Desktop/TCC/2019/LAKATOS%20-%20MARCONI%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20METODOLOGIA%20CIENTIFICA.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MARQUEZI, C. H. S. Agência é transformada em posto de atendimento. **GAZETA Mogi Guaçu**, 11 de dez. de 2016. Disponível em: <https://www.gazetaguacuana.com.br/agencia-e-transformada-em-posto-de-atendimento/>. Acesso em: 18 de novembro de 2020.

MORAES, Alves; et. al. IV ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 2013, Bento Gonçalves/RS. **A Evolução da Indústria Bancária Brasileira e a Estratégia de Investimentos em TIC**: Análise dos Indicadores do Setor e dos Maiores Bancos Privado [...]. Bento Gonçalves/RS: [s. n.], 2013. 16 p. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnADI45.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

O ESTADO. BB fecha cinco agências no Maranhão e transforma oito em postos., Maranhão, 22 de nov. de 2016. Disponível em: <https://imirante.com/oestadoma/noticias/2016/11/22/bb-fecha-cinco-agencias-no-maranhao-e-transforma-oito-em-postos/>. Acesso em: 18 de novembro de 2020.

PARTICIPAÇÃO das cooperativas no mercado de crédito. **Portal do Cooperativismo Financeiro**, 14 jun. 2018. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/06/participacao-das-cooperativas-no-mercado-de-credito/>. Acesso em: 23 set. 2020.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Crescimento do cooperativismo financeiro impulsiona procura por qualificação. Portal do Cooperativismo Financeiro, 26 jul. 2018. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/07/crescimento-do-cooperativismo-financeiro-impulsiona-procura-por-qualificacao/>. Acesso em: 3 set. 2020.

RECKZIEGEL, Valmor, et al. **O Uso de Inovações no Atendimento como Estratégia de Competitividade em Instituições Financeiras: O Caso da Caixa Econômica Federal**. REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, [s. l.], v. 07, p. 02, 30 maio 2017. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/416>. Acesso em: 29 set. 2020.

REIS, Brício dos Santos; NEVES, Mateus de Carvalho Reis. Análise da eficiência sócio financeira de cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, Santa Maria, RS, ano Jul./Dez. 2020, v. 7, n. 14, p. 203-221, 23 set. 2020. DOI 10.5902/2359043241504. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/41504>. Acesso em: 11 nov. 2020.

SANTANDER. **Demonstrações financeiras individuais e consolidadas preparadas de acordo com práticas contábeis adotadas no Brasil, [...]**. São Paulo: 2015a. Disponível em: [https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-divres-4t15-url3/19-09-06\\_193409\\_dfs%20banco%20santander%20consolidado%20em%20brgaap\\_dezembro2015%20\(port\).pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-divres-4t15-url3/19-09-06_193409_dfs%20banco%20santander%20consolidado%20em%20brgaap_dezembro2015%20(port).pdf). Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Demonstrações financeiras individuais e consolidadas preparadas de acordo com práticas contábeis adotadas no Brasil, [...]**. São Paulo: 2016a. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-divres-4t16-url4/19-09-06\\_123958\\_demonstra%C3%A7%C3%B5es%20financeiras%20em%20brgaap%20-%204t16.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-divres-4t16-url4/19-09-06_123958_demonstra%C3%A7%C3%B5es%20financeiras%20em%20brgaap%20-%204t16.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Demonstrações financeiras individuais e consolidadas preparadas de acordo com práticas contábeis adotadas no Brasil, [...]**. São Paulo: 2017a. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-divres-4t17-url2/19-09-05\\_195204\\_demonstra%C3%A7%C3%B5es%20financeiras%20\\_%20br%20gaap%204t17.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-divres-4t17-url2/19-09-05_195204_demonstra%C3%A7%C3%B5es%20financeiras%20_%20br%20gaap%204t17.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Demonstrações financeiras individuais e consolidadas preparadas de acordo com práticas contábeis adotadas no Brasil, [...]**. São Paulo: 2018a. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-divres-4t18-url3/19-09-05\\_163921\\_demonstra%C3%A7%C3%B5es%20financeiras%20br%20gaap%204t18.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-divres-4t18-url3/19-09-05_163921_demonstra%C3%A7%C3%B5es%20financeiras%20br%20gaap%204t18.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Demonstrações financeiras individuais e consolidadas preparadas de acordo com práticas contábeis adotadas no Brasil, [...]**. São Paulo: 2019a. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-df-brgaap-4t19-vfinal/20-01-31\\_212525\\_df%20br%20gaap%204t19.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-df-brgaap-4t19-vfinal/20-01-31_212525_df%20br%20gaap%204t19.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Relatório anual**. São Paulo: 2015b. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-central-de-resultados-anuais-acordeao-2015-download-1/18-08-28\\_193833\\_relat%C3%B3rio+anual+2015.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-central-de-resultados-anuais-acordeao-2015-download-1/18-08-28_193833_relat%C3%B3rio+anual+2015.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Relatório anual**. São Paulo: 2016b. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-central-de-resultados-anuais-acordeao-2016-download-1/18-08-28\\_191825\\_ra+2016\\_santander+%281%29.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-central-de-resultados-anuais-acordeao-2016-download-1/18-08-28_191825_ra+2016_santander+%281%29.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Relatório anual**. São Paulo: 2017b. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-central-de-resultados-anuais-acordeao-2017-1-download/18-08-28\\_185847\\_relatorio\\_anual\\_2017.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-central-de-resultados-anuais-acordeao-2017-1-download/18-08-28_185847_relatorio_anual_2017.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Relatório anual**. São Paulo: 2018b. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-sustentabilidade-relatorio-anual-2018/19-03-22\\_144337\\_relatorio-anual-2018.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WPS/documentos/arq-sustentabilidade-relatorio-anual-2018/19-03-22_144337_relatorio-anual-2018.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SANTANDER. **Relatório anual**. São Paulo: 2019b. Disponível em: <[https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-rel-anual-2019/20-04-03\\_121022\\_relatorio\\_anual\\_2019\\_v3.pdf](https://cms.santander.com.br/sites/WRI/documentos/url-rel-anual-2019/20-04-03_121022_relatorio_anual_2019_v3.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SENA, T. H. R. **As instituições financeiras na era da tecnologia de informação e comunicação**: um novo modelo de relacionamento com a sociedade. Dissertação (Mestrado em Sistema de Informação e Gestão de Conhecimento) - FUMEC, Belo Horizonte, p. 112, 2017.

SICOOB Credpit: Cooperativa de Crédito. In: **10 diferenças entre bancos e cooperativas financeiras**: Assim como os bancos, as cooperativas financeiras (ou cooperativas de crédito) são instituições financeiras reguladas pelo Banco Central.. [S. l.], 15 fev. 2016. Disponível em: <https://www.blogsicooobcredpit.com.br/cooperativismo/10-diferencas-entre-bancos-e-cooperativas-financeiras/>. Acesso em: 3 out. 2020.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Na contramão dos bancos, cooperativas de crédito abrem agências**. Lajinha. Disponível em: <<https://www.sicooobcredicaf.com.br/noticia.php?pg=na-contramao-dos-bancos,-cooperativas-de-credito-abrem-agencias>>. Acesso em: 10 de nov. de 2020.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Demonstrações contábeis combinadas do Sicoob**. 2015. Disponível em: <<https://www.bancoob.com.br/publicacoes/send/72-demonstracoes-contabeis-combinadas-sicooob/503-demonstracoes-contabeis-combinadas-sicooob-31-12-2015>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Demonstrações contábeis combinadas do Sicoob**. 2016. Disponível em: <[https://www.bancoob.com.br/jdownloads/Demonstraes%20Financeiras/demonstraes\\_s\\_contbeis/Demonstracoes\\_Contabeis\\_Combinadas\\_Completas-31-12-2016.pdf](https://www.bancoob.com.br/jdownloads/Demonstraes%20Financeiras/demonstraes_s_contbeis/Demonstracoes_Contabeis_Combinadas_Completas-31-12-2016.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Demonstrações contábeis combinadas do Sicoob**. 2017. Disponível em: <<https://www.bancoob.com.br/publicacoes/send/72-demonstracoes-contabeis-combinadas-sicooob/596-demonstracoes-contabeis-combinadas-sicooob-31-12-2017>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Demonstrações contábeis combinadas do Sicoob**. 2018. Disponível em: <<https://www.bancoob.com.br/publicacoes/send/72-demonstracoes-contabeis-combinadas-sicooob/618-demonstracoes-contabeis-combinadas-sicooob-31-12-2018>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **Demonstrações contábeis combinadas do Sicoob**. 2019. Disponível em: <<https://www.bancoob.com.br/publicacoes/send/72-demonstracoes-contabeis-combinadas-sicooob/644-demonstracoes-contabeis-combinadas-sicooob-31-12-2019>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Demonstrações financeiras combinadas**. 2015. Disponível em: <[https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi\\_demonstracoes-financeiras\\_2015\\_portugues\\_vf.pdf](https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/sicredi_demonstracoes-financeiras_2015_portugues_vf.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Demonstrações financeiras combinadas**. 2016. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o->

[sicredi/relatorios/arquivos/demonstracoes\\_financeiras\\_combinadas\\_2016\\_vf.pdf](#)>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Demonstrações financeiras combinadas**. 2017. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/combinado---201712-df-vfinal---site.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Demonstrações financeiras combinadas**. 2018. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/relatorios/arquivos/demonstracoes-financeiras-combinadas---2018.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO. **Demonstrações financeiras combinadas**. 2019. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conhecaosicredi/relatorios/arquivos/demonstracoes-financeiras-combinadas---2019.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2020.

SISTEMA OCB (Brasil). **Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2019**. Anuário do Cooperativismo Brasileiro, Brasília, ed. 1, 2019. Disponível em: <[http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/noticias/07/04/publicacao/publicacao\\_clique\\_aqui\\_04\\_07\\_2019.pdf](http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2019/noticias/07/04/publicacao/publicacao_clique_aqui_04_07_2019.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2021.

TURNER, David; SCHROECK, Michael; SHOCKLEY, Rebecca. Analítica: O uso de Big Data no mundo real em serviços financeiros: Como as inovadoras organizações do setor bancário e do mercado financeiro extraem valor de dados incertos. **IBM Global Business Services: Analítica e Otimização de Negócios**, Estados Unidos da América, 2013.

VERDÉLIO, A. **BC quer estimular mais competitividade entre os bancos**: Objetivo é reduzir juros e ampliar o acesso aos serviços financeiros. Agência Brasil, Brasília, p. 01, 9 jan. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-01/bc-quer-estimular-mais-competitividade-entre-os-bancos>. Acesso em: 27 set. 2020.

WEISS, Anderson Luiz Traesel. **Análise do Impacto das Fintechs na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária**. Orientador: Daniel Knebel Baggio. 2018. 31 p. Artigo de Conclusão do Curso de Pós-Graduação (MBA em Gestão de Cooperativas) - UNIJUI, Santa Rosa/RS, 2018. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/5900/Anderson%20Luiz%20Traesel%20Weiss.pdf?sequence=1>. Acesso em: 2 nov. 2019.