



LARA ALVARENGA NASCIMENTO

**BANCOS COOPERATIVOS E O MODELO DE GOVERNANÇA
E A COMPETITIVIDADE**

**LAVRAS-MG
2023**

LARA ALVARENGA NASCIMENTO

**BANCOS COOPERATIVOS E O MODELO DE GOVERNANÇA E A
COMPETITIVIDADE**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Renato Silverio Campos

Orientador

**LAVRAS-MG
2023**

LARA ALVARENGA NASCIMENTO

**BANCOS COOPERATIVOS E O MODELO DE GOVERNANÇA E A
COMPETITIVIDADE**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 14 de fevereiro de 2023.
Dr. Renato Silverio Campo - UFLA
Dr. Janderson Martins Vaz - UFLA

Prof. Dr. Renato Silverio Campos
Orientador

**LAVRAS-MG
2023**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado luz, sabedoria, força e coragem para enfrentar as batalhas da vida. Minha mãe, Verônica, meu alicerce, minha maior fonte de inspiração, que sempre trabalhou e lutou para eu ter todos os meios necessários para alcançar meus objetivos. Minha cunhada e amiga Fernanda que me incentivou e me auxiliou no momento em que mais precisei. Meus familiares e amigos que me apoiaram durante toda a minha trajetória, sempre somando para o meu crescimento. E meu orientador Renato, por compartilhar comigo seus conhecimentos contribuindo efetivamente em minha jornada acadêmica abrindo novos caminhos para meu futuro profissional.

RESUMO

Tomando como base o Brasil, é possível perceber que do seu surgimento até o decorrer dos anos, o modelo de banco cooperativo, veio crescendo e se consolidando no mercado trazendo alguns questionamentos acerca das diferenças que apresentam com relação aos tradicionais bancos comerciais, principalmente no que diz respeito ao exercício de sua função econômica, seu modelo de governança e na forma como exerce sua competitividade no mercado. Nesse sentido, as cooperativas de crédito vem cada vez mais ganhando espaço no mercado financeiro e é objetivo deste trabalho analisar as diferenças entre essas modalidades de banco e como essas diferenças podem beneficiar ao dificultar o mercado de crédito no Brasil.

Palavras chave: Bancos Comerciais, Bancos Cooperativos, Governança e Competitividade.

ABSTRACT

Analyzing the Brazilian context, it is possible to realize that from its emergence until the years passed, the cooperative bank model has been growing and consolidating itself in the market, raising some questions about the differences that they present in relation to the traditional commercial banks, mainly in what concerns it concerns the exercise of its economic function, its governance model and the way it exercises its competitiveness in the market. In this sense, cooperative banks are increasingly gaining space in the financial market and the objective of this work is to analyze the differences between these types of bank and how these differences can benefit by making the credit market difficult in Brazil.

Keywords: Commercial Banks, Cooperative Banks, Governance and Competitiveness.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	9
1.1.1 Geral	9
1.1.2 Específicos	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Breve História das Instituições Financeiras	10
2.2 Bancos Comerciais	11
2.3 Breve História do Cooperativismo	12
2.4 Bancos Cooperativos	14
2.5 Governança Corporativa	16
2.6 Governança Corporativa dos Bancos	19
2.7 Competitividade	21
3. METODOLOGIA	24
4. ANÁLISE COMPARATIVA	26
4.1 Governança Corporativa para Cooperativas	26
4.2 Composição do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo	31
4.3 Competitividade para Cooperativas	33
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
6. ANEXOS	41
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51

1. INTRODUÇÃO

Os primeiros registros de bancos comerciais no mundo datam do século XV, na Itália, com a fundação do banco de San Giorgio que foi criado para o desenvolvimento do capitalismo mercantil de Gênova e tornou-se um precursor do modelo de instituição financeira dos bancos comerciais da atualidade, sendo espalhado posteriormente para o restante do mundo (SOUZA; MACHADO, 2017).

A primeira instituição financeira criada no Brasil foi em 12 de outubro de 1808 com a chegada da corte portuguesa. Nesse contexto, Dom João VI através do Ato Real criou o primeiro banco comercial, o Banco do Brasil, o qual era de total domínio do rei (NETO, 2004).

Em detrimento ao panorama mundial do liberalismo econômico, foram surgindo doutrinas que defendiam o cooperativismo, que, apesar de já ter se espalhado pelo mundo desde o século XVIII, foi implantado no Brasil somente em 1902, na criação do primeiro banco cooperativo brasileiro, o qual teve o intuito de auxiliar os pequenos proprietários rurais da época (PINHEIRO, 2008).

Os bancos cooperativos, denominados também por cooperativas de crédito, são instituições financeiras, formadas pela associação de pessoas que compartilham dos mesmos interesses (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016). Apesar de apresentar algumas semelhanças com os bancos comerciais, eles diferem em diversos aspectos, que vão desde sua constituição e criação, até a forma como influenciam a economia e a sociedade, diferenciando-se especialmente no que diz respeito ao seu modelo de governança e na forma como exercem sua competitividade no mercado (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Isso posto, conhecer os bancos cooperativos e bancos comerciais, como são compostos, sua dinâmica de funcionamento, as formas como atuam no mercado e na sociedade, além de seus modelos governança e o modo como exercem sua competitividade é o primeiro passo para compreender as diferenças entre essas duas modalidades de instituições financeiras. Somente assim será possível identificar os aspectos positivos e os desafios que enfrentam na dinâmica atual do mercado financeiro e da economia, além dos aspectos que podem ser negativos a estas instituições, interferindo ou não em sua perenidade no mercado.

Dessa forma, surgem algumas indagações: Como a governança realizada por esses bancos interferem em sua capitalização de investimentos e permanência no mercado? As

diferenças dos bancos cooperativos aliadas à sua trajetória no mercado financeiro implicam em uma maior competitividade frente aos bancos comerciais? Ou seriam os tradicionais bancos comerciais mais competitivos?

Para responder tais questionamentos é necessário compreender o que é governança, quais os modelos existentes e qual a importância deles para as instituições financeiras, além de compreender também o que é competitividade no mercado financeiro, como afetam as instituições financeiras, as formas como a praticam e quais os critérios utilizados para medi-la.

Deste modo, o presente trabalho pretende, através de uma revisão de literatura, realizar uma análise dos bancos comerciais e bancos cooperativos, conceituando o que é a governança e a competitividade no mercado financeiro. Uma vez feito esses apontamentos, propõe-se uma análise comparativa entre governança e competitividade dos bancos comerciais e bancos cooperativos para tentar responder os questionamentos feitos acima.

Atualmente vivemos em um mundo cada vez mais globalizado, de modo que a economia, o mercado e as instituições financeiras influenciam e são influenciadas pela sociedade, Estado e também pelo contexto internacional, tanto econômico quanto político. Os bancos cooperativos surgiram por uma demanda das constantes mudanças sociais, econômicas e políticas, típicas do dinamismo existente na sociedade em que vivemos.

Desta forma a relevância do presente trabalho consiste em verificar se eles atenderam a estas demanda e com isto estão ganhando espaço no mercado em detrimento dos bancos comerciais, ou se, diante do cenário atual e com todas as mudanças e desafios existentes, precisam melhorar ou modificar sua governança e competitividade para permanecerem no mercado e continuarem com perspectivas de crescimento sem deixar de promover desenvolvimento social.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho visa analisar o modelo de governança e a competitividade dos bancos cooperativos em relação aos demais bancos comerciais.

1.1.2 Específicos

Dentre os objetivos específicos, o presente trabalho propõe primeiramente:

- i) descrever os modelos de governança dos bancos cooperativos e comerciais;
- ii) analisar a competitividade entre bancos cooperativos e comerciais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breve História das Instituições Financeiras

Desde as primeiras civilizações há registros de atividades comerciais, que inicialmente ocorriam através da troca direta de bens. O homem desde que se estabeleceu em comunidade, passou a exercer atividades de escambo, uma vez que não conseguia produzir tudo o que precisava. A partir disso foi evoluindo até o desenvolvimento do comércio, que inicialmente acontecia com base nas relações de troca direta na qual trocava-se a mercadoria excedente por outros tipos de mercadoria. Posteriormente as relações de trocas foram evoluindo e passaram a ocorrer de forma indireta, ou seja, por meio de moeda de ouro e prata (ESCHER, 2013).

A partir disso, com a evolução das relações comerciais e a potencialidade de acumular riquezas, surge-se a necessidade de instituições financeiras, tanto no sentido de conseguir crédito quanto para realizar guardar o dinheiro (ESCHER, 2013).

Os bancos comerciais surgiram no século XV no ano de 1406 em Florença na Itália com a fundação do banco de San Giorgio que foi criado para o desenvolvimento do capitalismo mercantil de Gênova e tornou-se o modelo de instituição financeira que se consolidou nos bancos comerciais da atualidade sendo espalhado posteriormente para o restante do mundo (SOUZA; MACHADO, 2017).

A primeira instituição financeira do Brasil surgiu em 12 de outubro de 1808 com a chegada da corte portuguesa. Nesse contexto, Dom João VI através do Ato Real criou o primeiro banco comercial, o Banco do Brasil, o qual era, à época, de total domínio do rei (NETO, 2004).

As instituições financeiras são importantes instrumentos para desenvolvimento da economia do país, visto que contribuem para que o Sistema Financeiro Nacional (SFN) se torne fluido, intermediando operações financeiras, fornecendo empréstimos de recursos para os agentes deficitários e captando recursos dos agentes superavitários. Atualmente as principais modalidades de bancos privados ou públicos podem ser de carteira comercial, investimento, desenvolvimento e múltiplos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2001):

i) de acordo com a Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) 2099 de 1994, Bancos Comerciais são instituições públicas ou privadas constituídas sob a forma de sociedade anônima cuja finalidade é fornecer recursos a terceiros de curto e médio prazo por meio da captação de depósitos à vista (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1994);

ii) de acordo com a Resolução CMN 2624 de 1999, Bancos de Investimento são instituições públicas e privadas formadas como sociedades anônimas as quais captam recursos

através de depósito a prazo, fornecendo o financiamento de atividades produtivas de médio e longo prazo além da subscrição ou aquisição de títulos e valores mobiliários (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1999);

iii) de acordo com a Resolução CMN de 1976, Bancos de Desenvolvimento são instituições públicas controladas pelos governos estaduais e portanto devem ter sede na capital do estado em que pertencem. Visam fornecer recursos para financiamento de médio e longo prazo para programas e projetos que objetivem o desenvolvimento econômico do estado (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1976);

iv) de acordo com a Resolução CMN de 1994, Bancos Múltiplos são instituições públicas ou privadas de sociedade anônima que devem constituir em sua composição no mínimo duas carteiras, exigindo-se obrigatoriamente a comercial ou de investimento, sendo a comercial autorizada a captar recursos através de depósito à vista (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1994).

Ressalta-se que, no que diz respeito ao cenário nacional, todos os bancos são autorizados e supervisionados pelo Banco Central do Brasil (BACEN) e devem atuar conforme as resoluções e diretrizes da Lei Federal nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Ainda, deve-se observar que pela interpretação da Constituição, a doutrina e legislação civil já tem consolidada a função social das pessoas jurídicas de direito privado, de modo que esta se aplica também às instituições financeiras, que devem compatibilizar seus objetivos de ganho econômico com o dever de, no desenvolvimento de suas atividades, agir para o bem comum da coletividade (DINIZ, 2018).

2.2 Bancos Comerciais

Os bancos comerciais, de acordo com a Resolução CMN de 1994 do BACEN, são instituições financeiras constituídas sob a forma de pessoa jurídica de direito público ou privado que se enquadram no tipo de regime de sociedade anônima na qual não possui domínio de alguém específico, mas que suas ações são transacionadas no mercado secundário, ou seja, possuem suas ações negociadas em Bolsa de Valores (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1994).

Seu estatuto social é regido pela entidade representativa dos bancos, chamada de Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), fundada em 1967 em São Paulo, a qual preza pelo fortalecimento do SFN (FEBRABAN, 2011).

Os bancos comerciais atuam visando o lucro, já que administram os recursos de terceiros cobrando uma parcela de juros, o que gera o lucro financeiro que é obtido através da cobrança das taxas de juros em empréstimos, aplicações e financiamentos. Essa taxa de juros

cobrada pelos bancos comerciais para emprestar recursos aos agentes deficitários é regulada através da Taxa Selic, que corresponde a taxa de juros básica da economia utilizada pelo BACEN para controlar a inflação. A Selic é definida através do Comitê de Política Monetária (COPOM) por meio de reuniões ordinárias que acontecem no intervalo de 45 dias (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1994).

Assim, os bancos comerciais prestam serviços de financiamento de recursos de curto ou médio prazo, para pessoas físicas e jurídicas. Ainda, possuem a propriedade de criação de moeda, visto que são autorizados pelo BACEN a captar recursos através de depósitos à vista e transformá-los posteriormente em crédito. Dentre os principais produtos e serviços dos bancos comerciais encontram-se o fornecimento de empréstimos, operações de crédito, cobranças, pagamento de contas, emissão de cheques, financiamentos, transferência via TED e DOC e Pix, dentre outros (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 1994).

A política monetária é definida através do CMN, que corresponde ao órgão máximo do SFN. Assim, a depender do contexto econômico financeiro do país em dado momento, seja de uma política contracionista ou expansionista, o BACEN, executor das políticas monetárias, utiliza-se de instrumentos de regulação de crédito para impulsionar ou frear a economia. Nesse sentido, um dos instrumentos utilizados são os depósitos compulsórios, que são os percentuais mínimos que os bancos devem manter em reservas na instituição e as taxas de redesconto, que corresponde aos juros que o BACEN cobra para emprestar recursos às instituições financeiras (BRASIL, 1999).

2.3 Breve História do Cooperativismo

Os cenários pós Revolução Industrial trouxeram significativas mudanças para a sociedade, como a superlotação das cidades mediante ao êxodo rural, ausência de regulações trabalhistas, baixos salários e misérias, o qual era gradativamente agravado devido a forma de governo, ou seja, o Estado Liberal. Portanto, havia a ausência de interferência dos entes governamentais na econômica que tornavam ainda mais crítica a situação. Nesse sentido, essa realidade propiciou a criação das primeiras cooperativas, as quais tiveram o intuito de proteger a sociedade das ameaças do capitalismo como uma alternativa econômica de cooperação mútua em vista de melhores condições de vida e de trabalho para a coletividade. (MARRA, 2007)

Assim sendo, o conceito de cooperativismo surgiu no século XVIII, tendo como seu precursor Robert Owen nascido na Inglaterra e considerado o pai do cooperativismo por lutar contra as injustiças sociais advindas do capitalismo exacerbado. A primeira cooperativa a ser mundialmente reconhecida, foi criada na Inglaterra em 1844 por um grupo de tecelões em um

bairro de Rochdale, em Manchester, e deu-se o nome de “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale” (MORONI, 2013).

Uma vez consolidada a cultura do cooperativismo, esta foi se expandindo para os mais diversos setores, de modo que, no período de 1862 e 1864 foram criadas por Friedrich Wilhelm Raiffeisen as primeiras cooperativas de crédito rural, denominadas por Caixa Rural que visava a auto ajuda e colaboração mútua entre grandes e pequenos produtores (MEINEN, et. al, 2002).

Em 1852, foi fundada também por Franz Hermann Schulze na Alemanha na cidade de Delitzsch a primeira cooperativa de crédito urbana chamada de Associação de Dinheiro Antecipado a qual se tornou referência de modelo para o surgimento das demais. O modelo ficou conhecido por Modelo Schulze-Delitzsch e influenciou a criação do “Banco do Povo” denominado de Volksbank, que tinha o intuito de apoiar proprietários de pequenas empresas e o cooperativismo de crédito (PINHEIRO, 2005).

Mediante ao sucesso do cooperativismo de crédito na Alemanha, tal experiência foi se espalhando para o restante do mundo. Nesse sentido, em 1865 nasceu a primeira cooperativa de crédito de livre associação na Itália criada por Luigi Luzzatti. E em 1900 no Canadá, deu-se origem ao Movimento Desjardins, que foi referência para o surgimento das primeiras cooperativas de crédito nos Estados Unidos da América (PINHEIRO, 2005).

Foi em 1610 que pensou-se na ideia de cooperativismo no Brasil através da tentativa de construção de um Estado cooperativo por meio de missões jesuíticas, já que nesse período ainda se vivia no contexto colonial, na qual a cooperação ocorreu de forma espontânea voltada para o sustento da própria sobrevivência. O modelo primitivo visava uma sociedade mais solidária na qual através do trabalho coletivo buscava-se alcançar o bem-estar social sem fins lucrativos (MORONI, 2013).

No entanto, o primeiro registro do cooperativismo de fato no Brasil foi somente em 1889 em Ouro Preto - MG, a chamada Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Mas a primeira cooperativa originalmente de crédito brasileira foi fundada em Nova Petrópolis em 1902 pelo padre jesuíta Theodor Amstad, a chamada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, depois denominada por Caixa Rural de Nova Petrópolis (PINHEIRO, 2005).

A Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), entidade privada de representação, foi criada em 1969 com o objetivo de difundir o cooperativismo e defender os interesses dos associados promovendo serviços de assistência e orientação a fim de promover a solidez do sistema cooperativo, o qual perdura até os dias atuais. Posteriormente em 1986 foi fundada a

primeira Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confabras), uma instituição não financeira de representação política das filiais (PINHEIRO, 2005).

A Lei Federal nº5.764 de 1971 definiu a Política Nacional de Cooperativismo fortalecendo o modelo cooperativista e reconheceu anos mais tarde, como alternativa de soluções socioeconômicas (BRASIL, 1971).

2.4 Bancos Cooperativos

Os bancos cooperativos, também chamados de cooperativas de crédito, são instituições financeiras voltadas à cooperação, e surgiram devido à uma demanda das constantes mudanças sociais, econômicas e políticas, típicas do dinamismo existente na sociedade em que se vive. Correspondem a sociedades de pessoas, estruturadas na forma de pessoa jurídica de direito privado, cujo objetivo geral não consiste no lucro e não estão sujeitas à falência, sendo o foco portanto, a satisfação dos interesses dos cooperados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

Os bancos cooperativos são bancos múltiplos ou bancos comerciais controlados por cooperativas centrais de crédito. Os bancos cooperativos atualmente existentes no Brasil são o Banco Cooperativo Sicredi S.A (BANSICREDI), um banco múltiplo que possui carteiras, comercial e de investimento, além de autorização para operar em câmbio e o Banco Cooperativo do Brasil S.A (BANCOOB), um tipo de banco de modalidade comercial (PINHEIRO, 2005).

Nesse sentido, a associação em uma cooperativa de crédito, ocorre através da compra de uma cota de capital social que fideliza o cooperado a instituição, esta é paga apenas uma única vez. A partir disso, o cooperado passa a participar da distribuição de sobras e eventuais perdas. Assim sendo, todos os cooperados possuem os mesmos direitos e deveres estabelecidos no estatuto social, devendo participar dos processos decisórios por meio de voto em assembleia (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

As cotas são necessárias para que a instituição possua condições de gerar produtos e serviços a seus associados e, portanto, para a sustentabilidade da cooperativa. Através da aquisição de cotas, o cooperado passa a participar das sobras financeiras, ou seja, divisão do lucro excedente através de dividendos proporcionais ao valor da cota. Cada cooperado possui o direito de ampliar a sua participação na cooperativa adquirindo mais cotas. No entanto, de acordo com o regime societário, a quantidade de cotas não é fator a ser considerado para medir poder participativo, visto que cada associado tem direito a um único voto independente do número de cotas possuídas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Contudo, o cooperado também é convidado a aportar recursos quando necessário, dito de outro modo, quando o fundo de reservas da cooperativa não é suficiente para cobrir todas as despesas, o que também ocorre por meio de assembleia deliberativa. Em caso de finalização das operações financeiras com a cooperativa, o associado recebe o valor integral de suas cotas capitais mais o rendimento obtido, o qual varia de acordo com a permanência na cooperativa (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

O banco cooperativo é um tipo de banco com carteira comercial ou carteira múltipla, esta última deve possuir obrigatoriamente carteira comercial. Os produtos e serviços de um banco cooperativo são basicamente os mesmos encontrados em um banco comercial, como aberturas de contas correntes, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Todavia, de acordo com a Lei Federal 5.764/1971, art. 79 não há incidência de IRPJ e CSLL em operações diretas entre cooperativa de crédito e associados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

As sociedades cooperativas são classificadas em singulares, cooperativas centrais ou federações cooperativas e confederações de cooperativas de acordo com o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC):

i) as Cooperativas Singulares são compostas por no mínimo vinte pessoas físicas associadas, sendo permitida a admissão de pessoas jurídicas que possuem os mesmos interesses das pessoas físicas, ou seja, atividades sem fins lucrativos. São responsáveis pela prestação direta de serviços aos associados (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016);

ii) as Cooperativas Centrais e Federações de Cooperativas são compostas por no mínimo três singulares e são responsáveis por gerir os serviços prestados por suas filiais, orientando suas atividades, facilitando processos, direcionando as atividades econômicas e prestando assistências (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016);

iii) já a Confederação de Cooperativas é constituída por no mínimo três cooperativas centrais ou federações de modalidade igual ou diversa e são responsáveis pela elaboração de normas, regimento e políticas de conduta com o objetivo de representar institucionalmente o Sistema (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

As Cooperativas de Crédito são importantes no sentido em que atuam com intuito do desenvolvimento econômico e também social do país, uma vez que realizam a gestão dos ativos para financiar e desenvolver a microrregião em que estão localizadas. Dessa forma, os recursos são mantidos na própria região em que foram gerados, fomentando assim a economia local. A cooperativa Sicredi explica em seu *web site* como se dá esse desenvolvimento regional:

Na cooperativa de crédito, você participa dos resultados. E os recursos são sempre reinvestidos na comunidade. As cooperativas trabalham captando e emprestando recursos de associados para associados. Isso faz com que os recursos aplicados por um associado sejam emprestados no máximo em algum município vizinho, evitando que a movimentação financeira saia da região. Esse fluxo gera novos empregos, investimentos e, acima de tudo, melhoria na qualidade de vida da comunidade (SICREDI, 2020).

2.5 Governança Corporativa

Tendo suas origens na Inglaterra e nos Estados Unidos no início do século XX, a governança corporativa surge a partir do momento em que ocorre uma separação entre propriedade, no caso da sociedade empresarial, e gestão. Esta separação começou a se mostrar visível e a ser ponto conflituoso quando do crescimento das empresas, momento no qual, apesar de possuírem inicialmente uma gestão concentrada, passam a receber novos sócios em seu quadro de proprietários (MOREIRA, 2012).

Este cenário se agravou com a criação das sociedades por ações e com o movimento de globalização e da abertura de ações no mercado exterior (CLAUMANN, 2015). Com um quadro cada vez maior de proprietários, a gestão começa a se descentralizar, ficando a cargo de sócios majoritários, ou, em muitos casos, de terceiros contratados com finalidade exclusiva de administração de tais empresas (MOREIRA, 2012).

A partir disto tornou-se imperativo a necessidade de atenuar os conflitos de interesses entre proprietários e administradores, uma vez que pode ocorrer uma predominância de interesses dos administradores em detrimento do melhor resultado para a empresa, e até mesmo dos interesses de seus proprietários, especialmente no que diz respeito ao trato de acionistas minoritários (MOREIRA, 2012).

Assim, a governança corporativa surge a fim de dar respaldo às questões que envolvem os indivíduos que exercem o controle das corporações, a forma como exercem tal controle e quais os objetivos devem nortear suas decisões (CLAUMANN, 2015).

A governança corporativa visa manter alinhados os interesses dos proprietários com os dos administradores, primando pelo cumprimento dos objetivos e resultados buscados pela empresa, fazendo-se necessária a criação de regras, auditorias e restrições de autonomia. No que tange ao alinhamento dos interesses dos proprietários, uma das preocupações da governança corporativa diz respeito à forma como são tratados também os acionistas minoritários (OLIVEIRA et al, 2004).

As empresas ao adotarem essas medidas, conseguem não só evitar conflitos, melhorar a eficiência de sua gestão, como também conseguem espaço no mercado global, uma vez que

a observância destas práticas leva a atração de novos investidores através da valorização da imagem da organização (OLIVEIRA et al, 2004).

Visto se tratar de uma tema complexo e de abordagem multidisciplinar é possível encontrar na literatura diversos conceitos de governança corporativa, contudo, percebe-se um núcleo em comum a essas abordagens, quais sejam, o interesses dos *stakeholders*, o incentivo à determinados comportamentos para gestores e a transparência envolvendo todas as relações entre os diversos atores que permeiam o cenário da governança corporativa (MARINHO, 2008).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, foi fundado em 27 de novembro de 1995 em São Paulo, é uma referência nacional e internacional em governança corporativa e a define como:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2004).

O conceito de governança corporativa atualmente é amplamente difundido ao redor de todo o mundo. Entende-se que as melhores práticas de governança corporativa são instituídas de acordo com o seu ambiente social, econômico, corporativo e regulatório. Deste modo a regulação dos modelos de governança compete a cada país, visto que são estabelecidas através da promulgação de leis, políticas nacionais e estabelecimento de diretrizes, por isto, devido às particularidades de cada país, no que diz respeito aos aspectos regulatórios, existem inúmeros sistemas de governança corporativa (MARINHO, 2008).

Tal afirmação é perceptível ao observar o contexto histórico de desenvolvimento da governança corporativa no Brasil, a qual se diferencia, em alguns aspectos estruturais, das práticas adotadas em países com mercado de capitais já consolidado. Um dos principais fatores apontados para tal diferenciação, diz respeito a configuração de porcentagem majoritária das empresas nacionais, nas quais predominava o controle familiar, com grande concentração da gestão pela sociedade acionária, dificultando inicialmente a profissionalização e descentralização da gestão (MARINHO, 2008).

Contudo, no estágio atual de globalização, é nítida a influência dos processos globais na dinâmica nacional, especialmente no que diz respeito ao mercado e à economia (CLAUMANN, 2015).

Neste sentido, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), organização econômica intergovernamental fundada em 1961, lançou em 1999 os Princípios de Governança Corporativa, visando a construção de um modelo global de governança, que desencadeou em adequações regulatórias em diversos países.

A esfera internacional é caracterizada principalmente por mecanismos de “soft law”, ou seja, pela elaboração de diretrizes e códigos com princípios de “boa” governança corporativa que, apesar de não serem juridicamente vinculantes, definem parâmetros legais, institucionais e discursivos que conformam as estruturas legais nacionais (CLAUMANN, 2015, p.21).

Cabe ressaltar também que a aplicação das práticas de governança corporativa estendem-se para além do setor privado, neste sentido a OCDE criou um documento com as diretrizes sobre governança corporativa no âmbito das empresas estatais, as quais devem ser observadas por seus países membros. Segundo a OCDE:

A estrutura reguladora e legal das empresas de propriedade do Estado deve assegurar um nível de igualdade em mercados onde empresas de propriedade estatal e empresas do setor privado possam competir, de forma a evitar distorções de mercado. A estrutura deve estar alicerçada e ser totalmente compatível com os Princípios de Governança Corporativa da OCDE (OCDE).

No Brasil, com a criação do IBGC, uma sociedade civil sem fins lucrativos, foi elaborada a primeira versão do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa em 1999, das quais seguiram-se mais duas novas versões até o ano de 2005, com evoluções e inovações significativas, à medida que acompanhava o cenário nacional e internacional (MARINHO, 2008).

Atualmente, a versão em vigência do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa é dividida em seis partes: Propriedade, Conselho de Administração (CA), Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal (CF) e Conduta e Conflito de Interesses (IBGC, 2004).

Este compilado buscou seguir as diretrizes e princípios estabelecidos pela OCDE, sendo eles a transparência (disclosure), equidade (fairness), prestação de contas (accountability), cumprimento das leis (compliance) e ética (ethics), tendo ainda como principais atores envolvidos: a propriedade (acionistas), o conselho de administração (CA), a diretoria executiva (DE) e a auditoria independente (IBGC, 2004).

Neste sentido, a ética é o princípio basilar de toda a governança corporativa, enquanto que a equidade diz respeito à observância de um tratamento uniforme estabelecido em todos

os relacionamentos dentro da empresa, tanto no que diz respeito aos acionistas, quanto também aos demais *stakeholders* (IBGC, 2004).

O princípio da transparência deve permear e cobrir não apenas dados e informações básicas, mas todo e qualquer dado relevante para acionistas, *stakeholders* e órgãos reguladores (IBGC, 2004).

Pelo princípio da prestação de contas, os agentes envolvidos na governança corporativa assumem responsabilidade pelas ações praticadas na gestão, e o compromisso de apresentá-las para seus acionistas e, também para *stakeholders*, como uma forma de agregar valor de mercado e credibilidade à empresa, ao se comprovar o compromisso da organização com seus objetivos e projetos propostos. Tal princípio perpassa, portanto, pela noção de delegação de poder, que começa pelo comitê de administração, com a disponibilização de recursos a serem utilizados na persecução dos objetivos acordados entre gestores e acionistas, da qual surge o dever de prestação de contas (MARINHO, 2008).

Por fim, tem-se o princípio de Compliance, que diz respeito à conformidade legal. Compliance surgiu mediante a necessidade de melhorar as condutas legais tendo em vista o aumento da corrupção e de fraudes administrativas. É um princípio estratégico que surgiu no intuito de complementar a proposta de governança o qual visa adotar práticas de conduta aderentes com as leis, normas e códigos internos e externos a fim de evitar riscos legais. A junção dos conceitos missão, visão e valores são fundamentais para que uma organização prospere com base na lucratividade sustentável e ética (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

2.6 Governança Corporativa dos Bancos

A governança corporativa, conforme exposto no tópico anterior, busca de maneira geral evitar o conflito de interesses, buscando o melhor para se alcançar os objetivos das empresas, respeitando cada um de seus proprietários. Associada a governança corporativa está o conceito, também já abordado, de compliance, princípio este que tem como um de seus objetivos principais a redução de riscos através da conformidade legal.

De maneira geral, a governança corporativa se aplica às diversas configurações empresariais, dos mais variados setores, contudo, observa-se, de forma majoritária na literatura, a existência de fatores que justificam e comprovam uma diferenciação na abordagem de governança para bancos e instituições financeiras no geral.

Deste modo, diversos autores sugerem que alguns dos fatores que levam a uma distinção na governança de bancos. O primeiro fator a ser observado diz respeito ao fato de que os bancos tratam-se de empresas cujas atividades principais envolvem riscos financeiros

de diversos tipos, a saber, risco de crédito, risco de liquidez, risco operacional, risco legal, risco de mercado (XAVIER, 2011). Ademais, na atividade bancária destaca-se o risco de mercado, este decorrente da dinâmica que envolve o mercado financeiro que de modo geral é marcado por oscilações constantes. (GOULART, 2003)

Concomitante ao primeiro fator, e também tão relevante quanto, está a importância que a atuação bancária apresenta para a ordem econômica, devido ao seu papel na fomentação da economia através, dentre outros mecanismos de atuação, da intermediação financeira (OLIVEIRA;SILVA, 2008).

A intermediação financeira tem como característica operar com elevado grau de alavancagem, utilizando recursos de terceiros. Os órgãos reguladores e os acionistas precisam conhecer a gestão de forma a não serem surpreendidos por ocorrências indesejáveis que possam acarretar prejuízos ao banco e ao sistema financeiro como um todo (MARINHO, 2008, p.86).

Deste modo, percebe-se que, enquanto a governança corporativa do setor não financeiro visa evitar o risco a qual sujeitam-se, majoritariamente, os proprietários da organização, a governança corporativa dos bancos, busca evitar um risco sistêmico, uma vez que atinge não só os proprietários da organização, mas envolve gestores, administradores, investidores, depositantes e órgãos reguladores tanto na esfera nacional quanto internacional, uma vez que diz respeito a atividade de interesse público (COIMBRA, 2011).

Ressalta-se ainda que, atualmente, é notável a elevada importância do risco de mercado pelas entidades bancárias, especialmente ao analisarmos um cenário cada vez mais globalizado, onde há um fluxo econômico internacional, o qual ocasiona uma interdependência de economias nacionais e regionais, que se apresentam tanto nas oscilações das taxas entre economias nacionais e mundiais, como nas consequências sofridas pelas economias nacionais em razão das crises econômicas mundiais (GOULART, 2003).

A partir deste contexto, ao longo dos anos, foram sendo desenvolvidos por órgãos internacionais e bancos centrais de diversos países compilados de instruções acerca da abordagem de risco de mercado pelas instituições financeiras, desde as formas como devem criar internamente sistemas de gestão de risco, bem como as principais características a serem observadas neste processo, até a divulgação de informações sobre a gestão de risco ao público em geral, e, em específico aos órgãos reguladores de cada país (GOULART, 2003).

No âmbito internacional, o Comitê de Basileia para supervisão bancária, se tornou referência mundial, servindo de diretriz para as normas estabelecidas pelos órgãos reguladores nacionais. Ressalta-se que, no Brasil, a fiscalização destas instituições financeiras é de

competência do BACEN, o qual foi o responsável pela aderência do país ao 2º Acordo da Basileia, publicado em 2005, cujo conteúdo complementa o 1º Acordo da Basileia (1988) antes focado principalmente em diretrizes básicas de continência bancária, incluindo a exigência de alocação, pelos bancos, de capital suficiente para compensar seus riscos de mercado e de crédito (BRASIL,1964).

Neste sentido, o 2º Acordo de Basileia traz importantes inovações ao tema, especialmente ao incluir a análise do risco operacional, e abordar a relevância da governança corporativa, em específico na gestão de riscos, transparência e divulgação de informações (COIMBRA, 2011).

Deste modo, a governança corporativa de bancos é marcada pela forte presença dos órgãos reguladores, os quais estabelecem padrões mínimos de práticas de governança e gestão de risco, bem como traz as definições de risco, promovendo também a melhoria dos processos internos das entidades bancárias (COIMBRA, 2011).

Um dos mecanismos mais utilizados para a execução da governança corporativa interna é o CA. O CA desempenha um papel de extrema importância nas instituições financeiras frente à responsabilidade de estar sempre em conformidade com os órgãos reguladores. Ademais, desempenhar todas as funções relativas ao funcionamento da instituição prezando sempre pela prosperidade empresarial (COIMBRA, 2011).

2.7 Competitividade

“A competitividade é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter a longo prazo, posição sustentável no mercado” (ALBUQUERQUE, 1992).

O BACEN utiliza de mecanismos de política monetária a fim de fomentar ou frear essa competitividade, a qual pode ocorrer de diversas maneiras, sendo as mais comuns por meio das alíquotas de depósitos compulsórios, taxa de redesconto e taxa Selic. Os depósitos compulsórios são as reservas bancárias que as instituições devem manter em seu caixa para posterior repasse ao BACEN. A taxa de redesconto refere-se à taxa que o BACEN cobra para emprestar recursos às instituições financeiras, visto ser considerado como o banco dos bancos. Já a Selic é a taxa de juros básica da economia, definida pelo COPOM, ela influencia todas as taxas de juros do país (BARBOSA, 2003).

Nesse sentido, o BACEN é capaz de controlar o sistema financeiro, já que, quanto maior a alíquota do compulsório, taxa de redesconto e menor taxa Selic, menor será o

multiplicador bancário, visto que há menor possibilidade de criação de moeda (COSTA, 2004).

Por outro lado, o BACEN pode também tornar a concorrência no sistema financeiro mais acirrada e para isso conta-se com os instrumentos de inovação e tecnologia como a introdução das novas *Fintechs*, startups de tecnologia de serviços on-line, e do Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnologias (Lift) o qual visa soluções financeiras tecnológicas. Ademais, a ampliação de serviços e facilidades como portabilidades salarial, crédito e cadastral, cadastro positivo o qual refere-se a uma espécie de currículo financeiro do cidadão para avaliar as condições de pagamento dos possíveis clientes, e geração de duplicatas eletrônicas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Cabe ressaltar que, no que diz respeito à concorrência, deve-se evitar a concorrência desleal, proveniente do uso de estratégias a fim de obter lucratividade e benefício próprio prejudicando e até mesmo inibindo a atuação de outras instituições financeiras no mercado. Contudo, caso não haja regulamentação da concorrência leal, essa prática pode propiciar o surgimento do monopólio comercial o qual é desfavorável para os consumidores (CADE, 2010).

Adam Smith foi um dos precursores do liberalismo econômico, e até hoje serve de parâmetro condicionante das atuais teorias econômicas. No entanto, a ausência total do Estado se mostrou ineficiente em alguns cenários, como evidenciado na crise de 1929 é necessária a intervenção estatal na ordem econômica a fim de evitar falhas de mercado. Dentre as diversas ocorrências de falhas de mercado, podemos destacar a formação de cartéis e monopólios oriundos da ausência de regulamentação econômica estatal (CAMINHA; LEAL, 2010).

Ademais, a literatura demonstra que por estar associado à questões de ordem econômica, as formas adotadas por cada país no que tange ao direito da concorrência e intervenção estatal está intimamente atrelada ao contexto político econômico dos mesmos, a depender também do contexto histórico analisado (TAUFICK, 2014).

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988) trouxe princípios constitucionais de ordem econômica, sendo um deles, o princípio da livre concorrência (art.170,IV,CF,1988). A fim de se garantir a observância desses princípios de maneira efetiva, foi promulgada a Lei nº 12.529 de 30 de Novembro de 2011, instituindo-se o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), formado por um conjunto de órgãos, dentre os quais ressalta-se o papel regulatório e fiscalizatório do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), visando combater abusos de poder econômicos. Ademais, a Lei 12.529

de 30 de Novembro de 2011 traz as definições legais de abusos de poder econômico e atos de infração à ordem econômica brasileira, expressas em seu artigo 36:

Art. 36. Constituem infração da ordem econômica, independentemente de culpa, os atos sob qualquer forma manifestados, que tenham por objeto ou possam produzir os seguintes efeitos, ainda que não sejam alcançados:

I - limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa;

II - dominar mercado relevante de bens ou serviços;

III - aumentar arbitrariamente os lucros; e

IV - exercer de forma abusiva posição dominante.

§ 1º A conquista de mercado resultante de processo natural fundado na maior eficiência de agente econômico em relação a seus competidores não caracteriza o ilícito previsto no inciso II do caput deste artigo.

§ 2º Presume-se posição dominante sempre que uma empresa ou grupo de empresas for capaz de alterar unilateral ou coordenadamente as condições de mercado ou quando controlar 20% (vinte por cento) ou mais do mercado relevante, podendo este percentual ser alterado pelo Cade para setores específicos da economia.(...)

Nesse sentido, para que haja concorrência leal no mercado financeiro, todas as instituições financeiras perpassam também pela ótica da fiscalização do BACEN, o qual visa promover a inclusão, a transparência, a educação e a sustentabilidade. Ademais, são submetidas aos regulamentos impostos pelo CMN através da Lei Federal nº 4595 de 31 de dezembro de 1964 que dispõe sobre a política e os princípios gerais do funcionamento e atuação das instituições financeiras (BRASIL, 1964).

3. METODOLOGIA

A metodologia escolhida para o desenvolvimento do trabalho se deu por meio da revisão de literatura e análise documental, na qual buscou-se realizar um levantamento de dados e marcos históricos.

Deste modo, o presente trabalho pretende, através de uma revisão de literatura e análise documental, fazer uma análise dos bancos comerciais e bancos cooperativos, iniciando com uma introdução histórica e conceitual das instituições financeiras e suas interações com o Estado e sociedade, para em seguida analisar separadamente cada modelo de instituição, apresentando seus aspectos mais importantes, como constituição, funcionamento, governança e competitividade, citando quando oportuno, exemplos reais de bancos nacionais e dados estatísticos que forem obtidos através da revisão de literatura.

A revisão de literatura consistiu em alcançar a fundamentação teórica com base em dados secundários encontrados em artigos que tratam sobre o tema problema da pesquisa, os quais foram fundamentais para a construção da estrutura conceitual do referencial teórico as quais auxiliam no processo da análise comparativa principalmente ao que tange ao primeiro objetivo específico. Isto posto, o foco consiste em conceituar governança, qual sua importância para as instituições financeiras, os modelos existentes, e quais são utilizados por bancos comerciais e bancos cooperativos.

Dessa forma, objetivou-se conhecer a história do cooperativismo e como ele se relaciona com a questão do desenvolvimento econômico. Outrossim, conceituação de palavras-chaves, ou seja, o entendimento do que são bancos cooperativos e comerciais, governança e competitividade. Por fim, realizou-se a apresentação do modelo de governanças de cada modalidade de banco, cooperativo ou comercial, para que se tornasse possível obter uma análise comparativa entre eles com base em critérios de verificação dos prós e contras do modelo de governança e o que ela agregou para o mercado e para a sociedade.

Em um segundo momento, pretendeu-se conceituar a competitividade no mercado financeiro, quais os critérios ou índices utilizados para mensurá-la e as formas como as instituições a exercem e qual sua importância para então responder aos pressupostos do segundo objetivo específico. Assim, buscou-se como forma metodológica realizar uma análise de documentos e resoluções disponíveis nas próprias plataformas dos bancos e principalmente do BACEN na qual extraiu-se o relatório de modalidades de crédito e taxas de juros das

instituições financeiras do mercado que foram essenciais para a elaboração das tabelas comparativas.

Portanto, para realizar esta análise foram utilizados dados obtidos através da plataforma oficial do BACEN em relação às 28 modalidades de crédito para taxas pré-fixadas, pós-fixadas e referenciadas para pessoas físicas e jurídicas. Contudo, vale mencionar que, não foram alvo desta análise algumas taxas para pessoas físicas por não apresentarem forte atuação de todos os bancos em questão. Dessa forma, taxas como: Pré-Fixadas de Desconto de Cheque e taxas Pré-Fixadas e Pós-Fixadas Referenciada em IPCA de Financiamento Imobiliário com Taxas de Mercado e Financiamento Imobiliário com Taxas Reguladas, foram descartadas da pesquisa.

Vale ressaltar ainda que, o escopo do trabalho foi direcionado em analisar os bancos que possuem agências físicas, de modo que não foram abordadas análises de bancos virtuais e demais modalidades que vem surgindo recentemente no mercado financeiro, uma vez que seria assunto para um estudo à parte. Para tanto, delimitou-se o escopo da análise selecionando os bancos cooperativos nacionais, BANCOOB e SICREDI, e os cinco bancos comerciais com maior atuação no país, quais sejam, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco e Santander.

A abordagem de pesquisa utilizada se deu por meio da análise de dados qualitativos de caráter subjetivo de comportamento, concepções e experiências dos modelos de gestão em instituições financeiras com o intuito de formular hipóteses de verificação.

4. ANÁLISE COMPARATIVA

4.1 Governança Corporativa para Cooperativas

A governança corporativa para cooperativas é definida como “conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas” (IBGC, 2015).

A governança nos bancos cooperativos surgiu mediante a iniciativa conjunta do BACEN, cooperativas de crédito e organizações interessadas no cooperativismo no Brasil, os quais buscavam garantir a solidez e eficiência do mercado financeiro e assegurar os princípios e valores cooperativos. Nesse viés, foi desenvolvida a governança cooperativa com o intuito de disseminar boas práticas no mercado de crédito e desenvolver mecanismos de fortalecimento de estruturas e processos a fim de otimizar a eficiência, segurança e redução de riscos (VENTURA, 2009).

Governança Cooperativa - Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito é um projeto estratégico do Banco Central do Brasil, idealizado para contribuir com o crescimento sustentado do segmento de crédito cooperativo (VENTURA, 2009, p.49).

A expansão do modelo do cooperativismo de crédito trouxe diversas vantagens para o desenvolvimento social e econômico do país, já que atua visando gerar benefícios econômicos, culturais e ambientais nos locais em que estão situadas, cumprindo dessa forma a missão de responsabilidade social. As funções sociais cooperativas correspondem a distribuição de renda e fomento do desenvolvimento microrregional através da prestação de serviços públicos como saúde e educação. Já as funções econômicas são as de facilitação do acesso ao crédito e serviços bancários, sendo portanto um forte instrumento de participação na regulação de mercado e incentivo ao empreendedorismo (FILHO et. al, 2009).

Já é sabido que as cooperativas caracterizam-se pela sociedade de pessoas que compartilham dos mesmos interesses e portanto se unem de maneira voluntária e livre para realizar a administração democrática da gestão de seus recursos cujo foco principal é a cooperação e não a obtenção de lucro. Nesse sentido, inicialmente não haveria razão para conflito de interesses solucionados pela governança corporativa tradicional. Contudo, a partir do momento em que a estrutura dessas organizações demandam a delegação de poderes dos

cooperados, ou seja, a um comitê administrativo surge a necessidade da governança, já que há um cenário de possíveis conflitos de interesse (FILHO et. al, 2009).

Embora haja diretrizes básica e mecanismos que objetivam o fortalecimento da governança no mercado de crédito, sendo eles a transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas, cada cooperativa pode adequar as propostas de governança de acordo com o porte de cada organização observando os aspectos internos cuja responsabilidade compete ao CA e aspectos externos como monitoramento de concorrentes e verificação de oportunidades (FILHO et. al, 2009).

A gestão de cooperativas de crédito se diferencia da gestão de bancos comerciais em alguns pontos, haja vista que a constituição de uma cooperativa se baseia na junção de pessoas que compartilham dos mesmos interesses, de adesão voluntária, regime jurídico próprio, participação nas sobras, cujo foco principal não consiste no lucro mas na cooperação. Ademais, diferentemente dos bancos comerciais, as cooperativas não utilizam a nomenclatura clientes, visto chamá-los de associados ou cooperados, já que os mesmos são donos da instituição e portanto participam das decisões (ESCHER, 2013).

Outro aspecto de diferenciação diz respeito ao risco moral, risco sistêmico e participação no mercado acionário. Tendo em vista o risco moral, o mesmo é minimizado em cooperativas de crédito, já que os dirigentes são os próprios associados. No entanto, ainda assim existe o risco de agência, que corresponde ao risco de os dirigentes tomarem atitudes erradas que possam levar a organização à falência. O risco sistêmico também pode ser considerado minimizado ao levar em consideração a participação limitada no mercado financeiro, mas em contrapartida, também há quebra de setores que envolvem as cooperativas, podendo interferir no seu desempenho. Por fim, as cooperativas de crédito não transacionam suas ações no mercado secundário, portanto, não se submetem às variações de mercado (FILHO et. al, 2009).

Sobre a estrutura de cargos e funções, em empresas, é obrigatório que haja separação entre o CA e a DE. Contudo, para as cooperativas de crédito essa separação é facultativa o que pode culminar em desequilíbrio organizacional concentrando poder e informação nas mãos de um grupo restrito de pessoas, sendo portanto, necessária a atuação da governança. Isso posto, para que ocorra a participação dos cooperados na tomada de decisão através de um processo democrático, é necessário que a transparência de informações e resultados seja efetiva, de modo a não induzir os associados ao erro (SOARES; VENTURA, 2008).

A Lei Federal 5764 de 16 de Dezembro de 1971 prevê em seu artigo 47 sobre a formação e período de renovação dos conselhos:

Art. 47. A sociedade será administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, com mandato nunca superior a 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração (BRASIL, 1971).

Nesse sentido, um dos grandes desafios da governança corporativa se refere à resolução de problemas como o de agência, cujas responsabilidades são dos conselhos, que acontecem por meio de controles internos e externos. Contudo, como o marco legal das cooperativas permite que as funções executivas e estratégicas sejam exercidas pelas mesmas pessoas, evidenciando que não há preocupação em separar as funções, pode resultar em conflitos para a organização (SOARES; VENTURA, 2008).

Ainda em relação à estrutura de cargos e funções, as cooperativas de crédito no Brasil normalmente optam por permitir aos componentes do CA exercerem funções de direção ou por formarem um conselho constituído por uma DE e por membros vogais. Caso a cooperativa decida pela formação de uma DE ao invés do conselho, cabe a ela o poder facultativo de renovação dos membros ou não, mas em ambos os casos, os membros devem ser escolhidos por meio de assembleia geral (SOARES; VENTURA, 2008).

Nota-se portanto, através da atual conjuntura, que o processo decisório é responsabilidade dos dirigentes da DE e cabe ao CA realizar o devido monitoramento. No entanto, muitas vezes isso não acontece de maneira correta, visto que os próprios membros do CA que ocupam os cargos da DE, o que pode ocasionar em um mau desempenho da organização e assimetria de informações devido ao acúmulo de poder a um grupo restrito (SOARES; VENTURA, 2008).

Em se tratando de cobranças de resultados, os planos de avaliação ocorrem de maneira distinta dos demais bancos comerciais. Nos bancos comerciais é comum a cobrança por resultados individuais através dos estabelecimentos de metas. Já nas cooperativas, utiliza-se a modalidade de incentivo ao trabalho em grupo, também chamada de *Gainsharing*, e Avaliação de Desempenho no âmbito objetivo e subjetivo, que são muito fomentadas em cooperativas de crédito e são instrumentos que corroboram para o sucesso de uma organização e auxiliam no processo motivacional e problemas gerenciais de direção (SILVA, et. al, 2020).

O *Gainsharing*, também chamado na literatura brasileira de Plano de Participação de Resultados (PPR), é um instrumento de avaliação de desempenho em grupo bastante usual em cooperativas a fim de estimular a cooperação entre os membros. Este corresponde a uma

metodologia alternativa de curto prazo que promove desempenho coletivo por meio de recompensas mediante ao cumprimento de metas e objetivos. Através desse instrumento é possível alcançar práticas de aperfeiçoamento que induz a formulação de novas ideias por parte dos colaboradores, além de ser usado como estratégia de práticas de controle gerencial (SILVA, et. al, 2020).

Nesse sistema os planos de metas são traçados juntamente com os colaboradores a partir de percepções cotidianas de modo que estimulam suas ações dentro das metas traçadas, o que contribui efetivamente para o sucesso da organização. Vale ressaltar que, esse programa tem o intuito de fornecer uma remuneração extra variável para os colaboradores e não possui o intuito de estabelecer medidas punitivas quando não há esse alcance (SILVA, et. al, 2020).

Buscando ampliar o engajamento, motivação e envolvimento dos colaboradores, é possível alinhar o *Gainsharing* (PPR) a Avaliação de Desempenho, a qual pode ser de caráter objetiva ou subjetiva. A Avaliação de Desempenho monitora o plano de ação, realizando correções e aperfeiçoamentos, para que os objetivos traçados sejam alcançados (SILVA, et. al, 2020).

Isto posto, a vertente de avaliação objetiva é uma metodologia mais formal a qual possui o intuito de mensurar resultados, atingir metas financeiras e monitoramento de desempenho e portanto é considerada mais rígida. Ela refere-se a parte técnica do plano de ação, partindo de uma perspectiva que independe de quem está realizando. Já a avaliação subjetiva parte de uma concepção de desempenho qualitativa individual, a qual envolve a áreas da psicologia, já que avalia as características e competências dos atores envolvidos, propondo flexibilidade e ajustes (SILVA, et. al, 2020).

Nesse sentido, através da adequação dos dois métodos de avaliação, é possível obter uma versão diferente para a gestão dos bancos cooperativos a qual pode trazer resultados satisfatórios. A junção das vertentes objetiva e subjetiva no conceito de PPR podem ampliar os resultados coletivos, além da direção, controle e melhoramento de falhas em relação ao desempenho da cooperativa. Outrossim, permite haja melhor relação entre dirigentes e colaboradores, o que promove o espírito de trabalho harmônico, participação efetiva e sentimento de pertencimento à instituição (SILVA, et. al, 2020).

Como já citado, são muitos os diferenciais encontrados em relação à governança corporativa de cooperativas de crédito e bancos comerciais. Assim sendo, há também dois pontos muito importantes em relação às cooperativas de crédito. Estes correspondem participação, já que as cooperativas de crédito possuem a obrigatoriedade de promover assembleias gerais anuais, de acordo com a legislação 5764/71 para a discussão sobre o

desempenho e desafios, a qual ocorre sob convocação de todos os associados, e a representatividade, na qual os dirigentes são os próprios cooperados (FILHO et. al, 2008).

Contudo, a participação normalmente é um grande desafio para as cooperativas, já que nem todos os associados reconhecem a importância e não se vêem motivados a participar dessas assembleias, ora por não observarem benefícios quanto a sua participação ora por confiarem plenamente nas decisões dos gestores resultando no “efeito carona”. Esse fato ocasiona por sua vez no desmonte do espírito cooperativista, haja vista que um dos princípios do cooperativismo é justamente a participação igualitária e efetiva de todos os entes (FILHO et. al, 2008).

Vale mencionar ainda que, de acordo com a Lei 5764/71, os cooperados estão sujeitos a baixo riscos financeiros já que, a responsabilidade está limitada ao valor subscrito a sua participação. Esse fato, muitas vezes resulta em uma desmotivação por parte do associado em despendar esforços adicionais em relação ao controle e monitoramento da gestão. Visto que, do ponto de vista da racionalidade econômica, a participação está intrinsecamente ligada ao risco que se corre, limitando portanto, seu envolvimento. Ademais, é comum o cooperado prezar pela participação somente quando o assunto corresponde a sobras financeiras (FILHO et. al, 2008).

Cabe portanto às cooperativas, explorar instrumentos de motivação para induzir a participação, como programas de educação financeira e cooperativista, cursos e treinamentos com intuito de capacitar o associado e proporcionar maior conhecimento das pautas a serem discutidas em assembléia. Outro meio que também pode ser utilizado com o intuito de promover maior participação e obter feedback da gestão da cooperativa, é através da aplicação de questionários digitais e realização de conversas informais com os associados, a fim de identificar os principais pontos fortes e fracos da organização. Esses recursos são capazes de induzir uma predisposição à participação, gerando conseqüentemente eficiência, transparência e accountability, o que contribui para o sucesso da cooperativa (FILHO et. al, 2008).

Outro aspecto que representa um problema organizacional para as cooperativas de crédito correspondem ao quesito representatividade, visto que, como já mencionado, os cargos eletivos de CA, DE e CF são ocupados pelos próprios associados. Todavia, não há alta rotatividade dos cargos haja vista que grande parte dos cooperados não se interessam em assumir tais funções (SOARES; VENTURA, 2008).

Assim sendo, esses cargos exigem muita responsabilidade, já que precisam ser geridos com eficiência para ao final do período haver distribuição de sobras aos cooperados. Nesse

sentido, existe uma grande pressão interna para maximização de resultados, visto serem os membros dos conselhos os responsáveis por gerir os recursos de todos os cooperados. Ademais, se encontram no centro da rede de relacionamento, sendo portanto, a imagem da cooperativa (FILHO et. al, 2008).

Contudo, são poucos os associados que participam do processo eleitoral e se candidatam a tais cargos. Muitos deles afirmam que desconhecem inclusive como ocorre o processo de formação de chapas e a defesa de interesses. Não havendo a obrigatoriedade de formação de chapas que defendam grupos com interesses específicos (FILHO et. al, 2008).

Isto posto, a governança corporativa também atua tentando corrigir estas possíveis falhas de participação e representatividade, as quais são responsáveis por gerar legitimidade ao sistema cooperativo, deliberando a respeito das estratégias a serem utilizadas, os mecanismos de controles e monitoramento. Assim, a governança para cooperativas visa unir um conjunto de diretrizes que sustentam um funcionamento eficiente e equitativo através da disseminação de boas práticas de conduta organizacional. Ademais, fortalece o espírito cooperativista, o qual visa o benefício coletivo por meio da melhoria de segurança, controle, fiscalização, redução de custos e risco de imagem (FILHO et. al, 2009).

4.2 Composição do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

O SNCC, como já mencionado no referencial teórico, está estruturado em cooperativas singulares, cooperativas centrais ou federações de cooperativas e confederações de cooperativas (FILHO, et. al, 2008).

As cooperativas centrais atuam a nível regional, elas são responsáveis por coordenar, apoiar e realizar a integração sistêmica entre as cooperativas singulares filiadas a elas. Já as cooperativas singulares, estão presentes em todos os estados do país e prestam serviços diretos aos associados. As confederações de cooperativas referem-se à representação máxima do sistema cooperativo, sendo responsáveis pelas normas, políticas, condutas, produtos e serviços, dentre outros (FILHO, et. al, 2008).

Isto posto, existem quatro confederações de cooperativas as quais se dividem em instituições financeiras e confederações de serviço e representação. A Confederação Nacional das Cooperativas Centrais de Crédito e Economia Familiar e Solidária (Confesol) cujo nome atual é Confederação Cresol e a Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Uniced são instituições financeiras devidamente autorizadas a atuar pelo BACEN. Já a Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi e Confederação Nacional das Cooperativas

do Sicoob são confederações de serviços e de representação (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

O cooperativismo de crédito está organizado no Brasil em dois grandes bancos cooperativos, o Banco Cooperativo do Brasil S.A (BANCOOB) e Banco Cooperativo Sicredi S.A (BANSICREDI). Além desses, existem cooperativas centrais, singulares e independentes espalhadas por todo território nacional, propagando as vertentes do cooperativismo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

O BANCOOB, criado em 1996, é um banco múltiplo privado, constituído sob a forma de uma sociedade anônima de capital fechado, na qual o controle acionário pertence à confederação do Sicoob. O BANCOOB é regido e regulamentado pela Lei Federal nº4.595 de 1964 e autorizado e supervisionado pelo BACEN e deve atuar conforme a Resolução 2.788 de 2000 do CMN, o qual corresponde ao órgão máximo do SFN.

O BANCOOB é um banco especializado no atendimento a cooperativas de crédito com base em uma visão estratégica de negócios que visa fomentar e fortalecer o cooperativismo no Brasil. Seu trabalho busca contemplar a manutenção de um relacionamento estreito, cordial e transparente com as cooperativas, com o intuito de atender as demandas e necessidades e a melhoria contínua de seus produtos e serviços.

Um dos princípios que caracterizam os ideais do Bancoob é o desejo de diminuir as desigualdades sociais, oferecendo a ampliação, facilidade e democratização do acesso aos produtos e serviços financeiros. O BANCOOB é também sócio da Bancoob DTVM (Empresa especializada na administração e gestão de recursos de terceiros), da Cabal Brasil e da Ponta Administradora de Consórcios.

Já as raízes do nascimento do BANSICREDI estão em 1902 quando foi fundada a primeira cooperativa de crédito no Brasil. Em 1925, com o desejo de fortalecer as cooperativas existentes, 20 delas se uniram através da assembleia geral em Santa Maria e formaram a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, a qual corresponde a atual Bansicredi União Metropolitana.

Dentre os seus valores, o BANSICREDI atua no intuito de promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e da comunidade através do crescimento sustentável das cooperativas. Ademais, prezar pela eficiência e transparência na entrega de seus produtos e serviços com a valorização do relacionamento com o cooperado.

Atualmente as cooperativas de crédito de maior atuação no mercado são as pertencentes ao BANCOOB e BANSICREDI, as denominadas cooperativas centrais de

crédito do Sicoob e Sicredi, respectivamente, e portanto, o escopo do trabalho se limitou em analisar somente essas duas instituições financeiras.

A ideologia do cooperativismo vem crescendo e se consolidando com o decorrer dos anos, contudo de acordo com o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, estudo realizado pelo BACEN, houve uma descontinuidade no número de cooperativas singulares. No entanto, a participação das cooperativas de crédito em relação aos principais agregados do SFN, aumentou (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

A razão pela qual se deu o fato, é devido a maior expansão dos mecanismos de atendimento e serviços *on-line* via *Automated Teller Machine* (ATMs), *internet banking* e *smartphones*. Em contrapartida, houve um acréscimo no número de PA, principalmente nas regiões sul e sudeste, já que estas unidades são mais baratas para o sistema manter fisicamente (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

As formas de captar recursos em uma instituição financeira podem ocorrer de muitas formas, como por meio dos depósitos, empréstimos e repasses de outras instituições e emissão de LCA. O recurso de terceiros, também chamado de depósitos a vista e a prazo, são umas das principais fontes de captação de recursos das cooperativas singulares (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

4.3 Competitividade para Cooperativas

Partindo da ótica racionalista, uma das principais razões que levam os indivíduos a se associar e a se manter associados é devido aos benefícios econômicos e as vantagens que a cooperativa oferece. Nesse sentido, pode-se destacar o atendimento e as facilidades oferecidas para o usuário, os valores sócio-políticos, a rede de relacionamentos proporcionada pela associação, o envolvimento com a comunidade e os benefícios sociais advindos e as qualidades da cooperativa de maneira geral (FILHO et. al, 2008).

A fim de manter a competitividade equiparada aos bancos comerciais foi criado o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) com o intuito de proteger depositantes e investidores por meio da garantia de crédito e contribuir com a manutenção da estabilidade do SNCC, atendendo portanto cooperativas de crédito singulares e os bancos cooperativos BANCOOB e BANSICREDI (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

O FGCoop corresponde a uma associação civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria de direito privado, de abrangência nacional que oferece cobertura a um limite máximo de R\$250.000,00 em uma mesma cooperativa singular para depósitos a vista,

sacáveis mediante aviso prévio, de poupança, a prazo, com ou sem emissão de certificado, LCA e LCI (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2016).

A observação do panorama concorrencial dos mercados reclama não só a avaliação da relação entre competidores (horizontal), mas também entre empresas situadas em diferentes etapas do mesmo processo produtivo (vertical) e, até mesmo, entre segmentos não diretamente relacionados, os chamados mercados conglomerados. Como será apresentado na sequência, grupos econômicos que, para diluir riscos, em geral atuam de forma conglomerada, ou seja, em diferentes mercados que não se relacionam de forma direta, muitas vezes ajustam as suas posturas em um dado segmento levando em consideração ameaças de retaliação em outro mercado (TAUFICK, 2014).

Através do levantamento de dados encontrados na plataforma oficial do BACEN, foi possível identificar algumas tendências comportamentais das taxas de juros de mercado aplicadas às modalidades de crédito dos cinco principais bancos com maior participação no SFN, quais sejam, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa Econômica Federal, Itaú Unibanco e Santander e dos bancos cooperativos Sicoob e Sicredi.

Os dados para a montagem da Tabela 04, que se encontra nos Anexos, foram coletados na data de 28 de Novembro de 2022, e a mesma buscou abordar as modalidades de crédito para taxas pré-fixadas, pós-fixadas e referenciadas para pessoas físicas e jurídicas.

Isto posto, tomando como base a Tabela 04, após minuciosa análise, tornou-se evidente que, o banco cooperativo Sicoob, exerce uma forte concorrência perante aos demais bancos, ocupando sempre uma posição entre os 10 primeiros colocados. Das 28 modalidades de crédito estudadas, o Sicoob atua em 11 delas, sendo mais presente às demandas de pessoas físicas, conforme demonstrado na Tabela 01 abaixo:

Tabela 01 - Análise de Juros Sicoob

Modalidades de Crédito	Posição
Crédito Pessoal Consignado Privado	2 ^a
Crédito Pessoal Consignado INSS	3 ^a
Crédito Pessoal Consignado Público	5 ^a

Capital de Giro com Prazo Superior a 365 Dias (P.J)	5 ^a
Aquisição de Outros Bens	6 ^a
Cheque Especial	6 ^a
Financiamento Imobiliário com Taxas de Mercado	6 ^a
Financiamento Imobiliário com Taxas de Reguladas	7 ^a
Cartão de Crédito Parcelado	8 ^a
Conta Garantida (P.J)	8 ^a
Cartão de Crédito Rotativo	10 ^a

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2022)

Já o Sicredi dentre as 28 modalidades atua em apenas 5 delas, nas quais aparece em posições médias que variam entre a 7^a e 15^a colocação, conforme demonstrado na Tabela 02 abaixo:

Tabela 02 - Análise de Juros Sicredi

Modalidades de Crédito	Posição
Crédito Pessoal Consignado Público	7 ^a
Crédito Pessoal Consignado INSS	10 ^a
Financiamento Imobiliário com Taxas de Mercado	13 ^a

Financiamento Imobiliário com Taxas Reguladas	14 ^a
Adiantamento Sobre Contratos de Câmbio	15 ^a

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2022)

Vale mencionar que tanto o Sicoob como o Sicredi oferecem as modalidades Crédito Pessoal Consignado INSS, Crédito Pessoal Consignado Público, Financiamento Imobiliário com Taxas de Mercado e Financiamento Imobiliário com Taxas Reguladas. Nas quais, Sicoob atua com melhor margem frente a Sicredi, ocupando as posições 3^a, 5^a, 6^a e 7^a respectivamente, e o Sicredi as posições 10^a, 7^a, 13^a e 14^a respectivamente, evidenciando, conforme a Tabela 03 abaixo, que o Sicoob exerce uma competitividade mais expressiva em relação ao Sicredi:

Tabela 03 - Comparativo entre Sicoob e Sicredi

Modalidades de Crédito	Sicoob	Sicredi
Crédito Pessoal Consignado INSS	3 ^a	10 ^a
Crédito Pessoal Consignado Público	5 ^a	7 ^a
Financiamento Imobiliário com Taxas de Mercado	6 ^a	13 ^a
Financiamento Imobiliário com Taxas Reguladas	7 ^a	14 ^a

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2022)

Cabe a indagação de como o Sicoob consegue ser mais expressivo em sua competitividade em relação ao Sicredi, já que, há uma discrepância muito grande entre a atuação entre os dois únicos bancos cooperativos de acordo com os dados apresentados na Tabela 03. Cabendo ainda refletir a competitividade entre bancos cooperativos, visto que, a

Tabela 04 demonstra relevância apenas de dois bancos cooperativos sendo eles Sicoob e Sicredi.

As taxas de juros mais acessíveis ao mercado das cooperativas de crédito podem ser justificadas pelo fato de que as cooperativas fazem parte do Ato Cooperativo. Este ato corresponde ao princípio de que existe uma troca mútua de benefícios entre a cooperativa e o cooperado, não havendo valorização de lucro, mas sim de resultados, repassando dessa forma as sobras financeiras aos associados em forma de benefício social, de acordo com o art. 79. da Lei Federal 5.764/71 (FISCHER, et. al, 2016).

Deve-se ressaltar ainda em relação ao Ato Cooperativo, a vantagem das cooperativas de crédito no que diz respeito à tributação que incide em suas operações. Já que, os bancos comerciais pagam taxas tributárias sobre o resultado de IRPJ e CSLL, enquanto as cooperativas possuem isenção dos mesmos de acordo com a Lei Federal 5.764/1971, art. 79. Isto se deve ao fato de que os bancos comerciais atuam visando o lucro e portanto são tributados conforme a Lei nº 7.869 de 1988 (FISCHER, et. al, 2016).

Em algumas modalidades de crédito o Sicoob ainda apresenta uma participação de mercado muito baixa, não aparecendo no ranking. Nesse sentido, é notório que as cooperativas não possuem forte atuação no mercado de crédito para pessoas jurídicas, sendo representado na Tabela 04 por (N.A). Contudo, deve-se considerar que, essas instituições não deixam de oferecer essas modalidades, elas apenas são pouco expressivas quando comparadas aos demais bancos comerciais do mercado financeiro. Já que, no Brasil ainda existe uma presença mais forte dos grandes bancos comerciais, o que impede muitas vezes que bancos menores e cooperativas de crédito atuem em algumas modalidades de crédito.

Conforme já mencionado, a Lei Federal 12.529 de 30 de Novembro de 2011 denominada Lei Antitruste dispõe sobre a defesa legal da concorrência leal, abuso de poder, prevenção e infrações contra ordem econômica:

Art. 1º. Esta Lei estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência - SBDC e dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico (BRASIL, 2011).

Assim sendo, os dados da Tabela 04 revelam a importância da regulação pelo Estado estimulando o funcionamento das cooperativas ao mesmo tempo que, talvez esses incentivos não sejam suficientes no que diz respeito à competitividade dos bancos cooperativos em detrimento aos bancos comerciais no que diz respeito ao crédito à pessoa jurídica. Este fato pode levar à formulação de uma crítica em relação à eficiência do SBDC e do CADE.

É perceptível que os bancos cooperativos possuem plena capacidade de atuar no mercado de crédito com boas margens em detrimento da concorrência dos bancos comerciais. Contudo, a análise da Tabela 04 permite inferir a baixa participação e expressividade dessa modalidade de banco quando analisada no público de pessoas jurídicas. Tais dados podem ser interpretados de diversas formas, para fins deste trabalho em questão, cabe apenas entender se os bancos cooperativos têm a ciência dessa baixa expressividade ou é apenas uma opção de público alvo, já que, é sabido que as cooperativas crédito normalmente têm seus interesses voltados para o crédito rural.

Diante disso, acredita-se que as cooperativas possuem conhecimento de mercado e dos segmentos nos quais atuam com maior e menor ênfase. Contudo, em relação ao crédito para pessoa jurídica, a abrangência de mercado para as cooperativas de crédito encontra algumas barreiras ao que tange sua governança. Nesse sentido, os bancos comerciais, por fazerem parte de um outro tipo de governança, conseguem atuar com maior presença nesse mercado de crédito.

Em se tratando de pessoas jurídicas, normalmente estas correspondem a grandes conglomerados financeiros, o que resulta em uma carteira de crédito muito expressiva. Assim, as cooperativas têm a obrigatoriedade de seguir alguns indicadores, como por exemplo o índice de diversificação de risco, no qual não permite que haja concentração de crédito em um só associado.

Outro ponto que vale mencionar é em relação ao *fundings*, que corresponde a forma de captação de recursos, o qual é limitado nas cooperativas, uma vez que ela capta recursos dos agentes superavitários e empresta esse recurso aos agentes deficitários. No entanto, esse instrumento de troca de recursos é regulamentado pelo Tratado da Basiléia, restringindo portanto, o crédito para pessoa jurídica.

Esses pontos demonstram que, mesmo havendo ciência dos mercados que podem operar, as cooperativas encontram dificuldades de atuação no mercado de crédito para pessoas jurídicas, visto que necessitam respeitar a legislação e normas cooperativistas. Dificultando dessa maneira, a prospecção de nichos específicos de potenciais associados dispersos no mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da prerrogativa da introdução e crescente participação dos bancos cooperativos no mercado financeiro sob a ótica de análise do modelo de governança e competitividade dos mesmos. Nesse sentido, buscou-se averiguar as diferenças do modelo de governança dos bancos comerciais e cooperativos, e como a competitividade é exercida pelos mesmos frente aos mercados. Assim, buscou-se por fim, identificar possíveis hipóteses sobre como a governança interfere na sua oferta de crédito e permanência no mercado e se as diferenças entre os dois modelos, implicam numa maior competitividade para os bancos cooperativos.

Cada vez mais as instituições financeiras, sejam elas cooperativas ou bancos comerciais, têm se reinventado em busca de alcançar seus *stakeholders*. Partindo-se da interpretação da doutrina econômica da Teoria Clássica, em específico o princípio da Lei da Oferta e da Demanda apresentada por Adam Smith, pode-se inferir que atualmente quanto mais acirrada se dá a competição no mercado, melhores tornam-se seus produtos e serviços, e como consequência secundária, tornam-se também mais acessíveis com a redução de preço.

Nesse sentido, os princípios básicos e pilares da governança corporativa são iguais ambas as modalidades de bancos, mas devido ao fato de cada organização possui a discricionariedade de aperfeiçoar e moldar sua governança de acordo com seu porte, elas se diferem em inúmeros aspectos que vão desde a gestão como também em relação às exigências a estes bancos impostas.

Assim sendo, no que diz respeito à governança corporativa para cooperativas, as diferenças existentes apontam em partes para cenários de maior exigência que os bancos comerciais. Já que nas cooperativas a gestão é realizada pelos próprios cooperados, o que pode culminar em maior chance de determinados riscos, como o de agência, devido a possíveis conflitos de interesses. Por outro lado, outros tipos de riscos são minimizados, a exemplo o risco de mercado, risco sistêmico e participação no mercado secundário. Ademais, a diferenciação nas questões estruturais de cargos e funções, cobrança de resultados, participação e representatividade são bastante notórias.

Em tese, em uma análise preliminar dos dados, pode-se concluir que os bancos cooperativos deixaram o mercado competitivo mais acirrado com as condições de produtos e serviços. Isto posto, de acordo com a Tabela 04 pode-se inferir que o Sicoob, apresenta-se bem posicionado em diversas modalidades de crédito, evidenciando seu forte potencial no mercado competitivo em relação aos demais bancos comerciais, inclusive estando a frente de grandes nomes do mercado financeiro. Analisando determinados créditos a pessoas físicas

como as modalidades Crédito Pessoal Consignado Privado e INSS, fica evidente que o Sicoob se destaca perante aos demais, ocupando a 2ª e 3ª colocação no *ranking*, respectivamente.

Contudo, diferentemente da tese que defende a mão do livre mercado, os bancos cooperativos contam com estímulos governamentais para se estruturarem no mercado competitivo, haja vista a função econômica e social que desempenham, e também, parte porque não possuem finalidade de lucro, o que os torna diferentes em aspectos de estruturação, dinâmica de gestão e funcionamento, bem como aspectos regulatórios.

Assim sendo, os bancos cooperativos ainda não possuem uma atuação de mercado muito expressiva quando analisado os créditos para pessoa jurídica. Nesse sentido, dois pontos que interferem negativamente na competitividade dos bancos cooperativos frente aos comerciais, dizem respeito às regulamentações diferenciadas dos mesmos. Assim, os bancos cooperativos respondem ao Tratado de Basiléia e tem seu *fundings*, que corresponde a forma de captação de recursos, reduzido.

Por outro lado, os bancos cooperativos possuem algumas vantagens competitivas por fazerem parte do Ato Cooperativo e possuírem tributação diferenciada conforme a legislação, tendo isenção de IRPJ e CSLL em operações diretas com o cooperado, o que contribui para que sejam oferecidas taxas de juros mais acessíveis. Um dos fatores que corroboram com tal hipótese é a averiguação do público alvo que mantém os bancos cooperativos nas melhores classificações analisadas na Tabela 04, quais sejam, as modalidades de crédito ofertadas a pessoas físicas.

O que salienta uma das hipóteses a serem consideradas neste trabalho, qual seja, um dos fatores que auxiliam o crescimento e fixação das cooperativas de crédito no mercado, pode ter correlação com a verificação das boas práticas de governança ao longo das últimas décadas, colocando-as, no mínimo, em equilíbrio com a segurança e eficiência dos serviços prestados pelos maiores bancos comerciais no Brasil e também devido às melhores condições de oferta de crédito no mercado. Sendo perceptível que o modelo de governança e gestão, as aproxima do cooperado, e, agregada as condições vantajosas de ofertas desses produtos, parte devido aos incentivos obtidos por essa modalidade de banco, aumentando o vínculo e fidelidade à instituição.

Esta análise, traz contudo, questionamentos e hipóteses as quais, com o presente estudo não foram passíveis de conclusões, parte disso, em razão da dificuldade em se encontrar materiais publicados, acerca dos dois bancos cooperativos que se destacam na Tabela 04. Observa-se que os bancos cooperativos exercem boa competitividade frente aos bancos comerciais em diversas modalidades de crédito, contudo, apenas dois bancos

cooperativos aparecem na Tabela 04, havendo inclusive, grande diferença de classificação entre Sicoob e Sicredi.

Assim sendo, é necessário questionar as razões por trás desta discrepância, e também a respeito das oportunidades oferecidas a outras cooperativas de crédito, as quais com o presente estudo não foi possível identificá-las, se existentes, durante as pesquisas e materiais analisados como referências. Entende-se que, para além da dificuldade em encontrar tais informações, tal tema, por ser extenso, não só fugiria do escopo do presente trabalho, como também faz-se necessário uma análise mais detalhada do trabalho à parte.

6. ANEXOS

Tabela 04 - Taxas de Juros por Modalidade de Crédito

Instituição	Tipo de crédito	Taxa de juros a.m	Taxa de juros a.a	Posição
Pessoa Física - Taxas Pré-Fixadas				
Banco do Brasil	Aquisição de Outros Bens	2	26,85	17
Bradesco		1,85	24,55	15
Caixa Econômica Federal		N.A	N.A	N.A
Itaú-Unibanco		N.A	N.A	N.A
Santander		2,02	27,14	18
SICOOB		1,51	19,69	6
Banco do Brasil	Aquisição de Veículos	1,99	26,69	26

Bradesco		1,71	22,62	15
Caixa Econômica Federal		2,25	30,55	34
Itaú-Unibanco		1,78	23,61	18
Santander		2,09	28,2	31
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Banco do Brasil	Cartão de Crédito Parcelado	10,52	231,95	42
Bradesco		6,25	106,91	11
Caixa Econômica Federal		8,3	160,47	27
Itaú-Unibanco		N.A	N.A	N.A
Santander		9,58	199,79	32
SICOOB		5,58	91,8	8
Banco do Brasil		Cartão de Crédito Rotativo	14,06	385,07
Bradesco	13,53		358,65	26
Caixa Econômica Federal	11,52		270,14	16
Itaú-Unibanco	N.A		N.A	N.A

Santander		13	333,49	23
SICOOB		8,77	174,1	10
Banco do Brasil	Cheque Especial	7,89	148,73	17
Bradesco		8,61	169,49	30
Caixa Econômica Federal		7,49	137,98	13
Itaú-Unibanco		8,33	161,25	29
Santander		8,25	158,95	23
SICOOB		4,47	68,95	6
Banco do Brasil		Crédito Pessoal Consignado INSS	1,95	26,09
Bradesco	1,97		26,38	20
Caixa Econômica Federal	1,91		25,48	17
Itaú-Unibanco	2,09		28,21	34
Santander	1,8		23,85	12
SICOOB	1,56		20,46	3
SICREDI	1,71		22,62	10

Banco do Brasil	Crédito Pessoal Consignado Privado	2,28	31	16
Bradesco		2,72	37,95	33
Caixa Econômica Federal		2,06	27,73	11
Itaú-Unibanco		2,93	41,43	37
Santander		2,62	36,44	29
SICOOB		1,44	18,72	2
Banco do Brasil	Crédito Pessoal Consignado Público	1,84	24,49	22
Bradesco		1,79	23,79	19
Caixa Econômica Federal		2,87	40,36	35
Itaú-Unibanco		1,69	22,23	16
Santander		1,62	21,25	13
SICOOB		1,43	18,64	5
SICREDI		1,48	19,27	7
Banco do Brasil	Crédito Pessoal Não Consignado	4,36	66,92	41
Bradesco		6,38	110,08	50

Caixa Econômica Federal		2,2	29,84	17
Itaú-Unibanco		4,13	62,48	39
Santander		4,82	75,94	45
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Pessoa Física - Taxas Pós-Fixadas Referenciada em TR				
Banco do Brasil		0,79	9,87	10
Bradesco		0,6	7,47	4
Caixa Econômica Federal		0,71	8,89	7
Itaú-Unibanco	Financiamento Imobiliário com Taxas de Mercado	0,76	9,47	8
Santander		0,79	9,88	11
SICOOB		0,69	8,6	6
SICREDI		1,13	14,39	13
Banco do Brasil			0,74	9,27
Bradesco	Financiamento Imobiliário com Taxas Reguladas	0,59	7,29	1
Caixa Econômica Federal		0,6	7,41	2

Itaú-Unibanco		0,77	9,68	11
Santander		0,8	10,03	13
SICOOB		0,72	9,02	7
SICREDI		0,9	11,34	14
Pessoa Jurídica - Taxas Pré-Fixadas				
Banco do Brasil		1,38	17,8	3
Bradesco		1,93	25,74	5
Caixa Econômica Federal	Antecipação de Faturas de Cartão de Crédito	N.A	N.A	N.A
Itaú-Unibanco		2,76	38,69	8
Santander		1,56	20,47	4
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Banco do Brasil			2,66	37,03
Bradesco		2,29	31,26	20
Caixa Econômica Federal	Capital de Giro com Prazo até 365 Dias	1,64	21,57	8
Itaú-Unibanco		2,12	28,68	17

Santander		2,58	35,69	27
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Banco do Brasil	Capital de Giro com Prazo Superior a 365 Dias	2,33	31,89	31
Bradesco		1,99	26,6	24
Caixa Econômica Federal		1,71	22,58	15
Itaú-Unibanco		1,75	23,1	19
Santander		2,29	31,15	30
SICOOB		1,32	17,07	5
Banco do Brasil		Cheque Especial	14,66	416,26
Bradesco	15,2		446,55	27
Caixa Econômica Federal	12,75		321,88	22
Itaú-Unibanco	14,12		387,66	24
Santander	14,51		408,09	25
SICOOB	N.A		N.A	N.A
Banco do Brasil	Conta Garantida	3,37	48,85	18

Bradesco		3,26	46,89	17
Caixa Econômica Federal		N.A	N.A	N.A
Itaú-Unibanco		3,68	54,33	22
Santander		3,64	53,61	21
SICOOB		2,22	30,17	8
Banco do Brasil	Desconto de Cheque	3,58	52,51	13
Bradesco		2,61	36,27	8
Caixa Econômica Federal		2,92	41,19	11
Itaú-Unibanco		2,69	37,49	9
Santander		2,78	38,91	10
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Banco do Brasil		Desconto de Duplicata	1,62	21,21
Bradesco	1,51		19,7	19
Caixa Econômica Federal	2,12		28,62	32
Itaú-Unibanco	1,73		22,78	24

Santander		1,42	18,41	15
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Banco do Brasil	Vendor	1,43	18,53	4
Bradesco		1,44	18,67	5
Caixa Econômica Federal		N.A	N.A	N.A
Itaú-Unibanco		1,6	21,01	9
Santander		1,29	16,64	3
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Pessoa Jurídica - Taxas Pós-Fixadas Referenciada em Juros Flutuante				
Banco do Brasil	Capital de Giro com Prazo até 365 Dias	1,61	21,14	14
Bradesco		1,66	21,78	15
Caixa Econômica Federal		N.A	N.A	N.A
Itaú-Unibanco		1,61	21,1	13
Santander		1,36	17,6	4
SICOOB		N.A	N.A	N.A

Banco do Brasil	Capital de Giro com Prazo Superior a 365 Dias	1,52	19,78	18
Bradesco		1,51	19,72	17
Caixa Econômica Federal		1,38	17,88	12
Itaú-Unibanco		1,4	18,12	15
Santander		1,26	16,24	8
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Banco do Brasil	Conta Garantida	2,94	41,57	33
Bradesco		2,02	27,05	15
Caixa Econômica Federal		1,23	15,85	2
Itaú-Unibanco		2,16	29,17	22
Santander		1,53	20	3
SICOOB		N.A	N.A	N.A
Pessoa Jurídica - Taxas Pós-Fixadas Referenciada em Moeda Estrangeira				
Banco do Brasil	Adiantamento Sobre Contratos de Câmbio	0,37	4,58	5
Bradesco		0,49	6,07	10

Caixa Econômica Federal		0,67	8,39	22
Itaú-Unibanco		0,16	1,92	3
Santander		0,54	6,73	13
SICOOB		N.A	N.A	N.A
SICREDI		0,61	7,52	15

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2022)

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade em recursos humanos. In: Revista de administração, São Paulo, v.27, n.4, 1992, p 16-29. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18655/competitividade-e-recursos-humanos/i/pt-br>> Acesso em 26 de Julho de 2022

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Governança Cooperativa Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Governança Cooperativa Diretrizes para boas práticas de Governança em Cooperativas de Crédito. Brasília, 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/DiretrizesVersaoCompleta.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Modelo de negócios de cooperativas de crédito. Estudo Especial n. 83/2020. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE083_Modelo_de_negocios_de_cooperativas_de_credito.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Resolução nº 2.878, de 26 de Julho de 2001. Brasília, 2001. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE064_Concorrencia_bancaria_e_custo_do_credito.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas.pdf> Acesso em 20 de Julho de 2022 e 16 de Novembro de 2022.

BARBOSA, Fernando de Holanda. Política Monetária: Instrumentos, Objetivos E A Experiência Brasileira. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, Disponível em: <<https://www.fgv.br/professor/epge/fholanda/arquivo/polimone.pdf>> Acesso em 19 de Julho de 2022.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em 27 de Julho de 2022.

BRASIL, Decreto Nº 3.088, De 21 De Junho De 1999. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3088.htm#:~:text=DECRETO%20No%203.088%2C%20DE%2021%20DE%20JUNHO%20DE%201999.&text=Estabelece%20a%20sistema%20C3%A1tica%20de%20%22metas,vista%20o%20disposto%20no%20art.> Acesso em 27 de Julho de 2022.

BRASIL, Lei nº 12.529, de 30 de Novembro de 2011. Brasília, 2011. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112529.htm> Acesso em 27 de Julho de 2022.

BRASIL, Lei nº 4.595, de 31 de Dezembro de 1964. Brasília, DF: 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm#:~:text=permanente%20ou%20eventual.-,Art.,Poder%20Executivo%2C%20quando%20forem%20estrangeiras> Acesso em 27 de Julho de 2022.

BRASIL, Lei nº 5.764, de 16 de Dezembro de 1971. Brasília, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm#:~:text=L5764&text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A1ncias> Acesso em 27 de Julho de 2022 e 16 de Novembro de 2022.

CADE. Defesa da Concorrência no Judiciário. Ed. 1. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Cartilhas/defesa%20da%20concorr%C3%Aancia.pdf>> Acesso em 24 de Julho de 2022.

CAMINHA, Uinie; LEAL, Leonardo José Peixoto. Defesa Da Concorrência E Mercado Financeiro. In: Anais do XIX Encontro Nacional do CONPEDI. Fortaleza, 2010. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3758.pdf>> Acesso em 26 de Julho de 2022.

CLAUMANN, Ricardo Bez. OCDE E Governança Corporativa: Construção E Legitimação De Um Modelo. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/157400/336382.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 23 de Julho de 2022

COIMBRA, Fábio Claro. Estrutura De Governança Corporativa E Gestão De Riscos: Um Estudo De Casos No Setor Financeiro. Tese - Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.abscm.com.br/uploads/publicacoes/Estrutura%20de%20governanca%20corporativa%20e%20gestao%20de%20riscos_Um%20estudo%20de%20casos%20no%20setor%20financeiro.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

COSTA, Yttrio Correa da. Bancos Oficiais no Brasil: Origem e Aspectos de Seu Desenvolvimento. Brasília, 2004. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf> Acesso em 21 de Julho de 2022.

DINIZ, Maria Helena. Importância da Função Social da Empresa. In: Revista Jurídica, v. 2, n.51, pp.387-412, Curitiba, 2018. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2815#:~:text=Neste%20artigo%20procurar%2Dse%20ressaltar,qualificada%3B%20forma%20de%20gest%C3%A3o%3B%20rela%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em: 26 de Julho de 2022.

ESCHER, Magno Jaco. Diferenças Entre Cooperativas De Crédito E Bancos Comerciais. Monografia, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Três Passos, 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&isAllowed=y>> Acesso em 22 de Julho de 2022.

FEBRABAN. Estatuto Social da Federação Brasileira de Bancos. Brasília, 2011. Disponível em: <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/ESTATUTO%20FEBRABAN_fev2011.pdf> Acesso em 27 de Julho de 2022.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito, 2008. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016885004.pdf>> Acesso em 14 de Novembro de 2022.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; MARUCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança Cooperativa: Participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil, 2008. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34724>> Acesso em 15 de Novembro de 2022 e 06 de Dezembro 2022.

FISCHER, Augusto; PILATI, Marlon Lauri; BERNARDI, Osmar José. Tratamento Fiscal E Societário Dos Resultados De Bancos Comerciais E De Cooperativas De Crédito: Um Estudo Comparativo, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/view/13343>> Acesso em 04 de Dezembro de 2022.

GOULART, André Moura Cintra. Evidenciação contábil do risco de mercado por instituições financeiras no Brasil. 2003. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-08122003-122400/pt-br.php>> Acesso em: 24 de Julho de 2022.

IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo, 2004. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 20 de Junho de 2022.

IBGC. Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em:

<https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa_1_.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

IBCG. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

MARINHO, Fernando José da Silveira. A Contribuição Da Controladoria Para Os Agentes De Governança Corporativa: Um Estudo De Caso No Banco Do Brasil. Dissertação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/62318/1/2008_dis_fjsmarinho.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

MARRA, Adriana Ventola. História do Cooperativismo. E-tech Brasil Associativismo e Cooperativismo, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/578/Aula_02.pdf?sequence=7&isAllowed=y#:~:text=A%20primeira%20sociedade%20brasileira%20a,27%20de%20outubro%20de%201889.> Acesso em 20 de Julho 2022.

MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jefferson Nercolini; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanes. Cooperativas de crédito no direito brasileiro. Porto Alegre. 2002. Disponível em: <<https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redes.virtual.bibliotecas:livro:2002;000645489>> Acesso em 22 de Julho de 2022.

MOREIRA, Bheatriz Pitta Corpas. Panorama da Governança Corporativa no Brasil e o Novo Mercado. Monografia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/21170/21170.PDF>> Acesso em 18 de Julho 2022.

MORONI, Alberto Yates. Sustentabilidade Sócio-Ambiental Do Rio Santa Maria Em Seu Curso Na Cidade De Dom Pedrito/Rs – Um Estudo De Caso Sobre A Cooperativa De Extração De Areia Catareia. Dissertação, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/ppggeo/images/aym.pdf>> Acesso em 21 de Julho de 2022.

NETO, Yttrio Corrêa da Costa. Bancos Oficiais no Brasil: Origem e Aspectos de Seu Desenvolvimento. Banco Central do Brasil, Brasília, 2004. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf> Acesso em 21 de Julho de 2022.

OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development. Principles of corporate governance. 1998. Disponível em: . Acesso em: 20 de Junho de 2022.

OCDE. Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal. Disponível em:<<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/40157990.pdf>> Acesso em 23 de Julho de 2022.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; RIBEIRO, Maisa de Souza; SAMPAIO, Marcia Suely Alves; CARVALHO, Fernanda Abreu. Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações Evidenciadas por Empresas Brasileiras do Setor de Papel e Celulose. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos42004/178.pdf>> Acesso 23 de Julho de 2022.

OLIVEIRA, Jaildo Lima de; SILVA, César Augusto Tiburcio. A Governança Corporativa no Sistema Financeiro Nacional. 2004. Disponível em: . Acesso em: 28 maio 2022.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henrique. Cooperativas de Crédito História da evolução normativa no Brasil. Ed.6. Brasília, 2008. Disponível em:<https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf> Acesso em 22 de Julho de 2022.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas. Revista de Informação Legislativa, v.52, n.205, Senado Federal, Brasília, 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf> Acesso em 21 de Julho de 2022.

SILVA, Caroline da; SILVA, Cristiane Teixeira da; MUCCI, Daniel Magalhaes; BECK, Franciele. Explorando a interdependência entre gainsharing e avaliação de desempenho em uma cooperativa de crédito, 2020. Disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rcf/a/thYykNyN6KRypfzR9DWLGZL/abstract/?format=html&lang=pt>> Acesso em 16 de Novembro de 2022.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança Cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil, 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/gov_coop/artFuncoesEstratExec.pdf> Acesso em 17 de novembro de 2022.

TAUFICK, Roberto Domingos. Introdução ao Direito da Concorrência. SEAE: 2014. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/centrais-de-conteudos/publicacoes/apostilas/advocacia-da-concorrenca/4-seae_introducao_direito_concorrenca.pdf> Acesso em 23 de Julho de 2022.

XAVIER, Caroline Guimarães. Risco na Análise de Crédito. Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis304405.pdf>> Acesso em 21 de Julho de 2022.