

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO ECONÔMICA ÀS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO MÚTUO BRASILEIRAS: UM ENFOQUE
NA MENSURAÇÃO DE RESULTADO.

Liliane Maria Ramalho De Castro e Silva
Orientador: Prof. Dr. Iran Siqueira Lima

São Paulo
2002

Reitor da Universidade de São Paulo - Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade- Profa. Dra.
Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária- Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA

APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE GESTÃO ECONÔMICA ÀS
COOPERATIVAS DE CRÉDITO MÚTUO BRASILEIRAS: UM ENFOQUE
NA MENSURAÇÃO DE RESULTADO.

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade para
obtenção do título de Mestre em Contabilidade e
Controladoria

Liliane Maria Ramalho De Castro e Silva
Orientador: Prof. Dr. Iran Siqueira Lima

São Paulo
2002

*Dedico este trabalho a meu esposo,
Mauricio Siqueira, que me apoiou em todos
os momentos*

*Os objetivos serão mais plenos
se não forem perseguidos
e sim alcançados*

AGRADECIMENTOS

A DEUS por Ter permitido a realização e conclusão desse trabalho e ao Santo Expedito que sempre iluminou o meu caminho.

Um especial agradecimento ao Professor Doutor Iran Siqueira Lima pela orientação, atenção e carisma.

Aos Professores Doutores Carlos Alberto Pereira, Armando Catelli e Claudio Parisi pela dedicação e disposição em transmitir seu conhecimento e valiosas sugestões na elaboração deste trabalho.

Sou especialmente grata ao Dr. José Eyorand Castelo Branco de Andrade, presidente da UNICRED DE FORTALEZA, pela oportunidade dessa grande conquista

Aos meus pais e minha avó pelo apoio em todos os momentos da minha vida.

Ao amigo Josinewton Josino Júnior e irmã Andréa Maria Ramalho de Castro e Silva, pelo companheirismo e ajuda para essa pesquisa.

Aos amigos e colaboradores da FIPECAFI Igor Rodrigues, Júlia Vilanueva e Maria Lúcia Leone pela dedicação e apoio recebido.

RESUMO

As cooperativas de crédito mútuo brasileiras em franco crescimento, estão inseridas no cenário do mercado financeiro em que nos últimos tempos tem sofrido uma alta volatilidade no seu comportamento. Na expectativa de se obter informações que sirvam de apoio as tomadas de decisões confiáveis aos seus gestores, o objetivo deste estudo é demonstrar a utilização dos conceitos de mensuração sob a ótica da gestão econômica-GECON como forma de melhor avaliar os resultados da instituição.

O estudo apresenta os conceitos de cooperativa e o funcionamento de um sistema cooperativo de crédito como forma de facilitar o entendimento de todo o trabalho.

O presente trabalho emprega conceitos do Modelo de Gestão Econômica – GECON, o qual analisa e avalia as instituições com base em resultados econômicos, visando a eficácia da mesma

Como forma de acrescentar o embasamento teórico no que se refere a mensuração e avaliação de resultados, o presente estudo inclui um estudo de caso incorporando os conceitos de mensuração sob ótica da gestão econômica, com o intuito de demonstrar os conceitos apresentados de forma prática na sua utilização.

ABSTRACT

The Brazilian Union Corporations for mutual credit, are inserted in a scenery of the finance market in which has recently suffered a high volatility in their running. Expectating to provide information that supports their manager`s decisions, the main goal of this study is to demonstrate the utilization of measuring concepts focused by the economic administration - GECON as a way to better evaluate the results of the business.

The study introduces cooperative concepts and operation of a corporative system of credit as form of facilitating the understanding of the whole work..

The present work applies concepts of the Model of Economic Administration - GECON, which analyzes and evaluates the institutions under the base of economic results, aiming their effectiveness.

Intending to add theoretical basement concerning to measuring and evaluating the results, the present work includes a study of a case, incorporating measuring concepts and focusing the economic administration, demonstrating the introduced concepts of the practice form in the their use.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO 1 – Planejamento do trabalho.....	02
1.1 Caracterização do Contexto.....	02
1.2 Situação Problema.....	05
1.3 O Problema.....	10
1.4 Hipótese.....	11
1.5 Premissas.....	11
1.6 Justificativas e Contribuições.....	13
1.7 Objetivos.....	14
1.8 Estrutura do Trabalho.....	15
1.9 Metodologia.....	16
CAPÍTULO 2 – Cooperativismo de Crédito.....	19
2.1 A Empresa Cooperativa.....	19
2.2 Histórico do Cooperativismo.....	21

2.3 Cooperativas de Crédito.....	21
2.4 Modelos de Cooperativas de Crédito	23
2.5 Histórico do Cooperativismo de Crédito no Brasil	26
2.6 Globalização e o Sistema Financeiro Nacional (SFN).....	32
2.7 Sistema Cooperativo	35
2.8 Princípios Cooperativistas	36
2.9- Estrutura do Sistema Cooperativo	39
CAPÍTULO 3 – Entendimento do Modelo de Gestão Econômica.....	49
3.1 Sistema.....	49
3.2 Sistema Empresa	50
3.3 Visão Sistêmica da Empresa.....	50
3.4 Sistema Básico da Empresa à Luz do Modelo de Gestão Econômica.....	52
3.5 Conceitos Fundamentais ao Estudo do Modelo de Gestão Econômica.....	55
3.6 Subsistemas do Sistema Empresa.....	58
3.7 Eficiência e Eficácia.....	60

3.8 Critérios de Eficácia Empresarial.....	63
3.9 Princípios do Modelo de Gestão Econômica.....	65
CAPÍTULO 4 – Cooperativa de Crédito e o Sistema Físico-Operacional	67
4.1 Cooperativa de Crédito	67
4.2 Conceitos e Funcionamento do Subsistema Físico-Operacional.....	70
4.3 Sistema Físico Operacional	71
4.4 Conceito de Atividades Econômicas.....	79
4.5 Dimensões da Gestão	81
4.6 Atividades no Âmbito das Cooperativas de Crédito	85
4.7 Aspectos Físicos-Operacionais das Cooperativas de Crédito.....	90
4.8 Conceito de Eventos Econômicos	95
CAPÍTULO 5 – Mensuração do Resultado Econômico e Estudo de Caso	98
5.1 Mensuração do Resultado Econômico	98
5.2 Aspectos da Avaliação de Resultado e Desempenho.....	109
5.3 Estudo de Caso do Sistema de Cooperativa de Crédito Modelo.....	115

5.4 Apuração de Resultado da Cooperativa Modelo com Base no Método Gecon ...	121
5.5 Resultados do Sistema de Cooperativa Modelo Analisados com Base no Modelo Gecon	124
5.6 Análise do Modelo de Gestão Econômica Sob o Aspecto do Valor Agregado ao Cooperado.....	130
CONCLUSÕES.....	135

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Organograma de um Sistema de Cooperativa de Crédito	40
FIGURA 2 - Visão Sistêmica da Empresa.....	51
FIGURA 3 - Sistema Básico da Empresa.....	53
FIGURA 4 - Formação dos Eventos Econômicos.....	56
FIGURA 5 - Representação Gráfica da Eficiência.....	61
FIGURA 6 - Segmento Bancário.....	71
FIGURA 7 - Processamento do Subsistema Físico-Operacional	75
FIGURA 8 - Aspectos Operacionais, Econômicos e Financeiros.....	85
FIGURA 9 - Relação da Atividade de Intermediação Financeira.....	86
FIGURA 10 - Fluxo das Atividades de Uma Cooperativa de Crédito.....	88
FIGURA 11 – Relacionamento Cooperativas Singulares e Cooperativas Centrais	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Variação Percentual dos Ativos, Patrimônio, Operações de Crédito e Depósitos de Cooperativas de Crédito (em %)	06
TABELA 2 - Princípios Doutrinários do Cooperativismo Expressos nos Estatutos da Cooperativa de Rochdale.....	22
TABELA 3 - Ativos e Patrimônio Médios das Cooperativas de Crédito (em mil) (*).....	31
TABELA 4 - Quantidade de Cooperativas de Crédito e Bancos Cooperativos no Brasil (em unidades).....	31
TABELA 5 - Evolução da Participação Percentual das Cooperativas de Crédito e Bancos Cooperativos no Setor Cooperativo e na Área Bancária (em unidades).....	34
TABELA 6 - Bancos Cooperativos - Distribuição Regional das Cooperativas Centrais Controladoras e Suas Agências (em unidades).....	44
TABELA 7 - Participação Percentual das Cooperativas na Área Bancária por Tipo de Cooperativa (em %)	47
TABELA 8 - Patrimônio dos Bancos Cooperativos - Participação na Área Bancária (em R\$).....	48
TABELA 9 - Demonstração do Resultado Econômico	101
TABELA 10 - Diferenciação de Mensuração e Avaliação.....	113

TABELA 11 - Dados Iniciais do Caso do Sistema de Cooperativa Modelo (Valores em R\$ 1,00).....	119
---	-----

TABELA 12 – Apuração de Resultado do Sistema de Cooperativa Modelo com Base no Método GECON.....	121
---	-----

INTRODUÇÃO

O escopo deste trabalho é estruturar a forma de avaliação de resultado de Cooperativas de crédito, visando aos conceitos fundamentais de mensuração do Sistema de Gestão Econômica - GECON.

Será discutido como as cooperativas de crédito podem aplicar os conceitos do Sistema de Gestão Econômica- GECON para avaliar de forma mais justa suas atividades, obtendo uma maior vantagem competitiva. Reporta-se, porém, que a única maneira que se podem avaliar produtos, recursos produtivos e atividades é analisando seus impactos na capacidade de geração de riqueza.

A Gestão Econômica supera a visão tradicional da empresa centralizada pela sua concepção como um sistema, ou seja, um conjunto de elementos pró-ativos, interrelacionados e interdependentes, integrados por um objetivo comum, de cuja interação surge no todo um valor novo, superior à mera soma das suas partes consideradas isoladamente. Assim, a Gestão Econômica considera a empresa como um conjunto de áreas de responsabilidade que, através das suas atividades, criam valor e transacionam entre si, gerando valor para a organização como um todo.

Este trabalho analisará o desempenho gerencial das cooperativas de crédito. Da mesma forma, serão avaliados os impactos de natureza técnica e econômica, resultantes do emprego de conceitos de gestão econômica junto às propriedades particulares de um sistema cooperativo, levando, em consideração, as características específicas desse sistema dentro da sua fundamentação principal que é o de assegurar a otimização de ganhos aos cooperados quando os mesmos utilizam de seus serviços e produtos. As reflexões sobre as concepções que norteiam cada experiência são, portanto, de ordem qualitativa e quantitativa

CAPÍTULO I – PLANEJAMENTO DO TRABALHO

1.1. CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO

Ressaltando que a presente investigação pretende aprofundar estudos em torno das necessidades dos gestores de cooperativas quanto aos aspectos da mensuração para correta avaliação dos seus resultados econômicos das cooperativas e dos seus gestores, efetuou-se uma pesquisa como forma de fundamentar melhor o contexto atual em que se encontram as cooperativas de crédito nesses aspectos.

De acordo com pesquisa empírica junto a gestores de cooperativas de crédito, podem-se destacar pontos relevantes por se ter estudos acerca da mensuração dos seus resultados.

Quanto ao grau de satisfação das informações gerenciais, geradas pela contabilidade das cooperativas, destacam-se:

- A insatisfação dos gestores em relação às informações geradas pela contabilidade;
- Os gestores não apoiam o modelo de informações da empresa;
- Todas as informações não são relevantes e não servem para o gerenciamento das atividades;
- As informações não têm um contexto conjunto com os planejamentos efetuados por seus gestores;
- Índices financeiros e econômicos são utilizados individualmente para avaliação da organização;

- As informações são geradas dentro dos conceitos da contabilidade societária, bem como, das regras dos seus órgãos reguladores;
- As informações não permitem a avaliação dos gestores de forma justa;
- A informação influencia as decisões gerenciais ou as operações funcionais da organização;
- As informações não acompanham a evolução das suas necessidades;
- A frequência das informações não satisfaz os gestores;

Quanto às ferramentas que as cooperativas utilizam para mensurar os resultados das atividades e dos gestores das cooperativas, destacam-se:

- A mensuração de resultados não se baseia em conceitos gerenciais e não permite medir a eficiência no uso dos recursos;
- Os custos fixos (estruturais) de uma atividade são repassados às áreas, cujos gestores não possuem controle sobre eles e são rateados às margens unitárias dos produtos;
- Não se utiliza de um mecanismo de transferência interna de recursos financeiros;
- Não demonstra a contribuição efetiva de suas operações financeiras para cada unidade especificamente;
- Não permite identificar como, quando e onde os resultados são formados.

Verificou-se um alto grau de importância por parte dos gestores de se mensurar os resultados das cooperativas utilizando-se de informações gerenciais.

Quanto aos aspectos gerais para conhecimento da informação como tomada de decisão e para a mensuração do resultado, destacam-se:

- Apenas as informações da contabilidade societária são utilizadas para fins de decisão. E não existem outros instrumentos para mensuração dos resultados;
- As principais decisões que são tomadas com base nessas informações são: viabilidade de investimentos futuros; criação de novos produtos; permanência de um produto ou atividade através da análise de sua rentabilidade; controle de seus custos administrativos, avaliar se a cooperativa está precisando captar mais recursos ou conceder créditos e decidir sobre as taxas de juros aplicadas.
- As informações atuais não atendem plenamente às necessidades dos gestores em relação às decisões tomadas por eles;
- Os gestores consideram que o resultado econômico é uma informação relevante para a gestão de cooperativas, mesmo considerando que a cooperativa não visa ao lucro;
- Não é utilizado instrumento para mensurar resultados internos (departamentos, divisões, atividades, produtos etc.);
- A central "cobra" ou "remunera" os recursos financeiros cedidos ou obtidos junto às singulares e o "preço" desses recursos tem como base o custo histórico, sendo esse "preço" diferenciado por tipo de operação;

- As singulares possuem autonomia quanto à gestão dos recursos financeiros .

1.2.SITUAÇÃO PROBLEMA

É importante enxergar o cooperativismo de crédito como um importante alicerce para o desenvolvimento da sociedade, cuja característica fundamental é possuir soluções para o acesso ao crédito como forma de suprir as necessidades e os anseios de consumo dos seus cooperados, além de ter acesso aos serviços bancários e de intermediação financeira de forma autônoma e independente.

Nas mudanças, pelas quais se tem passado o mercado financeiro, as instituições inseridas neste contexto tendem a passar por profundas modificações nos seus paradigmas e crenças, fazendo com que todos os seus processos sejam revisados e modificados a fim de que se sintonizem no melhor caminho que é o de aumentar a geração de riqueza da entidade.

As Cooperativas de Crédito em geral estão passando por uma transformação radical. Elas necessitam de uma infra-estrutura de informações que seja possível gerenciar, compartilhar e proteger todas as suas informações críticas estabelecendo uma base para satisfazer os fatores primordiais dos negócios. Dentro dessa visão, há de se atuar na integração das informações de todos os pontos de contato com os clientes externos e internos para oferecer novos serviços e produtos, além de níveis de serviços incomparáveis.

Ao adentrarmos no assunto do mercado financeiro brasileiro, destacamos que, entre os anos de 1995 a 2001, houve um significativo aumento no cooperativismo de crédito. Podemos destacar, também, a variação percentual do patrimônio líquido, operações de crédito, depósitos e ativos totais das cooperativas

os quais evidencia o crescimento deste segmento no complexo financeiro brasileiro. Conforme pode-se comprovar na tabela abaixo:

Tabela 1 : Variação Percentual dos Ativos, Patrimônio, Operações de Crédito e Depósitos de Cooperativas de Crédito (Em %)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	De 1995 a 2001
Patrimônio Líquido	41,64%	32,29%	32,85%	27,89%	19,58%	24,89%	375,50%
Operações de Crédito	34,35%	34,53%	26,50%	27,51%	27,83%	30,68%	387,02%
Depósitos	68,01%	69,77%	47,60%	41,03%	36,57%	43,04%	1059,98%
Ativos Totais	45,86%	45,28%	33,80%	41,90%	31,19%	34,04%	607,46%

Fonte: Banco Central do Brasil- Setembro/2002

As atividades de uma cooperativa estão inseridas em múltiplos fatores e acompanhando as medidas com as novas políticas que são incipientes face à acentuada rigidez administrativa imposta às instituições de crédito por seus órgãos reguladores e, acima de tudo, ao ambiente competitivo em que elas estão inseridas. Toma-se imprescindível a ação com máxima eficiência nos critérios de tomada de decisão, a fim de preservar os seus ativos a níveis de rentabilidade que se aproximem o mais possível dos objetivos propostos por seus gestores.

As novas regras estabelecidas pelo Banco Central do Brasil, no que concerne a Resolução nº 2771, de janeiro de 2000, a qual dispõe acerca da constituição e funcionamento das cooperativas de crédito, estabelece vantagens de forma a induzir a organização das cooperativas em sistemas centralizados.

A tendência de centralização financeira das cooperativas singulares, por conta das cooperativas centrais, vem acontecendo nos países mais desenvolvidos, que estruturaram seus sistemas em torno de entidades centrais provedoras de tecnologia,

treinamento, controle e garantia de créditos. Com essa tendência, ficam as centrais das cooperativas responsáveis pelo acompanhamento do desempenho das mesmas as quais precisam ser avaliadas através da melhor forma de buscar uma gestão eficaz e eficiente dos recursos disponíveis.

Foram estabelecidos, ademais, pela Resolução em foco, níveis mínimos de capitalização para as referidas instituições e condições para ampliação do seu quadro de associados. Essa medida objetivou a obtenção de maior solidez e economia de escala em cada cooperativa. Foram, ainda, redimensionados os limites de endividamento e de diversificação de risco, no sentido de promover menor exposição da instituição ao risco de crédito, e ampliada a possibilidade de prestação de serviços em geral, como forma de aproveitar a estrutura instalada da cooperativa. Essas e outras características da regulamentação legal fornecem condições suficientes para a criação e consolidação de sistemas cooperativos de crédito considerados confiáveis e dotados de solidez comparável às demais instituições financeiras.

Outra norma, de importância não menos relevante, é a Lei nº 5.764, de 16.12.1971, atualmente em vigor. Essa norma jurídica define, entre outros, o regime jurídico das cooperativas, sua constituição e funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio.

Consoante ROCHA(1999: 70):

“ O papel do sistema de informação é influenciar o comportamento do tomador de decisão; e as decisões tomadas influenciam não só os subsistemas empresariais como também o ecossistema: suas entidades e variáveis. Dai concluir-se que é absolutamente necessária a completa e total integração do sistema de informação com os demais sistemas, tanto em termos conceituais, como operacionais”.

Isso significa que o sistema de informação deverá encontrar-se em plena harmonia com os processos de gestão existentes na empresa. Por conseguinte, é imprescindível que preliminarmente sejam conhecidos os processos que integram os fluxos existentes na empresa, de modo que o desenvolvimento e a implementação do sistema de informações mantenham a aderência necessária com todos os processos existentes. Além disso, deve-se ter conhecimento quanto às reais necessidades dos gestores nas diversas áreas.

PADOVEZE (1998: 161) reporta-se ao desenvolvimento de um modelo:

“Entendemos que o ponto fundamental para o desenvolvimento de um modelo ideal de estrutura e estudo para a contabilidade Gerencial ou de Custos deve partir da acurada definição dos elementos ou objetos das informações contábeis e de como essas informações devem ser identificadas, acumuladas e mensuradas no sistema de informação contábil gerencial para atender os três fundamentos contábeis gerenciais, que são:

- a) Conceitos adequados de mensuração para apurar o resultado correto das atividades da empresa:*
- b) Modelos de informação para assegurar o resultado planejado*
- c) Modelos de informação para otimizar o resultado e a eficácia empresarial.”*

Apesar da contabilidade representar um dos mais importantes banco de dados da organização, esses dados não são trabalhados de modo a atender plenamente às necessidades dos gestores, uma vez que sua configuração encontra-se adstrita às regras impostas pelos órgãos fiscalizadores das cooperativas de crédito.

O monitoramento das informações possibilita o melhor entendimento das necessidades e tendências dos clientes e a identificação de necessidades emergentes em relação a produtos e serviços. A consolidação das informações em uma empresa pode eliminar aplicações de recursos redundantes, padronizar ofertas de produtos e simplificar o gerenciamento de dados, fazendo com que todas as etapas sejam planejadas a fim de que contribuam para a obtenção de um resultado mais convincente.

No contexto contemporâneo em que as entidades se voltam para um conjunto de tendências que envolvem variáveis como: tecnologia; reposicionamento estratégico; regulamentação e competitividade, há grandes desafios a serem encarados para que a atuação se tome cada vez mais sólida como: melhores produtos; qualidade nos serviços/atendimento; profissionalização e criação de valor.

Aliado ao crescimento das cooperativas de crédito, é importante um destaque no ambiente a que elas estão inseridas. A competitividade, neste setor, e a forma rápida e sofisticada com que as informações são processadas contribuem para a importância da mensuração dos eventos que gerarão um correto resultado econômico.

PEREIRA IN CATELLI (1999: 390) cita questões que exemplificam situações em que é necessária a tomada de decisão por parte dos gestores em instituições financeiras, as quais reproduzimos a seguir:

“COMO MELHORAR OS RESULTADOS DO BANCO?

Fechando agências? Quais? O que fazer com suas despesas fixas?

Incentivando a realização de operações? Quais operações? Em qual agência? Em que volume?

Melhorando as taxas de operações? De quais operações? Em quanto?

Ajustando a estrutura das agências? Ajustando a estrutura da Administração Central? Em quanto ajustar?

Melhorando a atuação da Administração Central? Enquanto gestora de agências ou gestora financeira do banco? ”.

O cenário que envolve o segmento financeiro revela, cada vez mais, consumidores com nível de exigência mais acentuado; expansão do número de transações financeiras; tanto em níveis qualitativos como também no volume de recursos movimentados, e ainda, como ponto de realce, a evolução acelerada das técnicas de informática. Esses aspectos, dentre outros, exigem dos profissionais da contabilidade, como responsáveis pela gestão do desempenho organizacional, o desenvolvimento de novos instrumentos de controle e gestão que possibilitem, em tempo hábil, o monitoramento das operações e a tomada de decisões corretas que garantam a continuidade dos negócios nas cooperativas de crédito.

Cada vez mais, a importância dessas instituições cresce, tomando-se imprescindível o foco da contabilidade no que concerne ao desenvolvimento de controles que propiciem aos gestores informações oportunas, úteis e confiáveis para tomada de decisão.

Além da fixação de conceitos de mensuração confiáveis, é importante a evidenciação de processo de gestão estruturado, visando às fases de planejamento estratégico, operacional, execução e controle das atividades.

1.3. O PROBLEMA

Diante de todos os aspectos levantados em pesquisa específica em tomo da necessidade das cooperativas em utilizar mecanismos gerenciais para mensurar seus eventos econômicos, apresenta-se , então, a questão central desse trabalho que consiste em :

Como os conceitos de mensuração econômica podem ser aplicados de forma a gerar informações relevantes para a gestão das cooperativas de crédito?

A resposta a essa questão central é proposta com o uso dos conceitos de mensuração sob a ótica de gestão econômica, através de aplicação prática em um estudo de caso dentro do contexto dos principais eventos econômicos de um sistema de cooperativa de crédito.

1.4.HIPÓTESE

De acordo com MARTINS (2000 : 33), hipóteses são suposições idealizadas pelo autor da pesquisa na tentativa de antecipar respostas ao problema . Conforme THEÓPHILO (2000 :49) a comprovação empírica de uma hipótese se torna possível quando esta é constituída de proposições particulares que podem ser comparadas com proposições inerentes a experiências realizadas com bases científicas.

A hipótese assumida para efeito desse trabalho é a seguinte:

O emprego dos conceitos de gestão econômica na mensuração dos resultados internos de uma cooperativa de crédito, gera informações relevantes para a sua gestão de modo a permitir a correta avaliação da contribuição das atividades, produtos/serviços, eventos, transações, regiões etc...

1.5. PREMISSAS

Para a realização desse trabalho, foram adotadas as seguintes premissas:

- Um Sistema Cooperativo é um sistema aberto e dinâmico que interage com o ambiente externo , influenciando o comportamento das variáveis ambientais e sendo influenciada pelas mesmas;

- Os gestores das cooperativas de crédito são comprometidos com a continuidade da instituição e com o cumprimento da sua missão;
- Os cooperados interagem de forma direta e indireta com a cooperativa, delegando poderes aos seus gestores, acompanhando e cobrando resultados e desempenhos;
- As decisões dos gestores permeiam-se em modelos de decisão que permitam a escolha das melhores alternativas econômicas para a cooperativa, de modo que o modelo de decisão dos gestores reflitam a sua realidade físico-operacional nos seus aspectos econômicos;
- As informações geradas pelo sistema de informações visam a suprir o modelo de decisão dos seus gestores, permitindo identificar, mensurar, acumular e comunicar corretamente as ocorrências financeiras, econômica e patrimoniais.
- A melhor medida de eficácia empresarial é o resultado econômico
- Os critérios de mensuração sob a ótica da gestão econômica, permitem a correta apuração do resultado econômico evidenciando o valor econômico da entidade.

1.6. JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

As cooperativas de crédito apresentam uma grande evolução no setor financeiro brasileiro, tendo a necessidade de estudos que tomem viável o desenvolvimento de controles que permitam a adequada gestão de suas transações, de forma a possibilitar o alcance pelas mesmas de seus objetivos, bem como para a tomada de decisões

Com isso, os gestores passaram a necessitar de um sistema de informações úteis e confiáveis, que reduz as incertezas, para que suas decisões proporcionem otimização do resultado econômico e a correta avaliação de resultado.

BEUREN (1994: 18), reporta-se a contabilidade como provedora de informações:

“Neste sentido a contabilidade possui um arcabouço conceitual bastante desenvolvido, capaz de estruturar um sistema de informações que traduza monetariamente os impactos econômicos nas decisões dos gestores. Todavia, em nível prático, sua aplicação encontra-se em um estágio ainda pouco avançado”.

O presente trabalho abordará os conceitos do modelo de gestão econômica voltados à mensuração dos resultados nas cooperativas de crédito através de uma aplicação prática, evidenciando, assim, a contribuição do estudo nos aspectos dos princípios adotados pelo modelo de Gestão Econômica com uma abordagem voltada às atividades/produtos, medindo a contribuição de cada um para os resultados totais da entidade, demonstrando que a atuação gerencial deverá ser voltada à otimização de cada atividade/produto a fim de que cada uma contribua potencialmente para este fim.

Destaca-se, portanto, a importância do sistema de mensuração dentro de conceitos gerenciais para possibilitar aos gestores condições para tomadas de decisões, de modo a contribuir positivamente para o alcance das metas das áreas mantidas sob sua

responsabilidade, visto que, conforme constatado em pesquisa empírica dentro de um sistema cooperativo, não há evidências da existência de nenhum estudo com aplicações práticas dentro desse contexto. Ressalta-se, também, que, no ramo de cooperativa crédito, se verifica a escassez de trabalhos científicos nessa área.

1.7. OBJETIVOS

Desse modo, o que se pretende, nesse trabalho, é a realização de pesquisa objetivando o desenvolvimento de estudos mais detalhados de mensuração para avaliação de resultados e tomada de decisão em cooperativa de crédito sob a ótica do modelo de Gestão econômica- GECON voltado a Cooperativas de Crédito, uma vez que atualmente, grande parte das informações contábeis, geradas nesse setor, estão disciplinadas por regras impostas pelo Banco Central do Brasil, por outros órgãos reguladores e dentro de conceitos da contabilidade societária.

Dentro desse aspecto, LIMA (1998: 141) considera:

“ Não resta dúvida de que a contabilidade é ainda a maior fonte de informações disponível sobre uma empresa. Isto quando é atualizada com regularidade e está estruturada em princípios coerentes ”.

Então, esse estudo abordará a utilização de conceitos de mensuração econômica para avaliação do resultado das cooperativas. O presente estudo contribuirá para otimizar o gerenciamento da eficácia e eficiência quanto aos resultados alcançados pelas diversas áreas de uma cooperativa de crédito.

Nos estudos de HENDRIKSEN (1999: 511), constata-se a necessidade de divulgação de informações financeiras que levem os seus usuários a tomada de decisão. Citando o FASB, o autor afirma:

“A divulgação financeira deve fornecer informação útil à tomada de decisões racionais de investimento, concessão de crédito, etc. por investidores e credores atuais e futuros, bem como outros usuários”. (grifo nosso).

1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho será estruturado da forma a seguir:

No capítulo I PLANEJAMENTO DO TRABALHO destacaram-se todos os enfoques em relação ao planejamento do presente trabalho.

No capítulo II – COOPERATIVISMO DE CRÉDITO caracteriza-se a empresa cooperativa, o histórico do cooperativismo , incluindo a evolução do segmento do cooperativismo de crédito no mundo e especialmente no Brasil nos últimos anos, bem como, o propósito do que fez o cooperativismo ter grande incremento no segmento de crédito.

Abordam-se também os princípios cooperativista, os modelos de cooperativas de crédito e o funcionamento de um sistema cooperativo, abrangendo todos os aspectos particulares.

No capítulo III- ENTENDIMENTO DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA é discutido o sistema básico da empresa à luz do modelo de gestão econômica e são apresentados os subsistemas do sistema empresa.

Explanam-se, também, os conceitos e princípios fundamentais do modelo de gestão econômica.

No capítulo IV- COOPERATIVA DE CRÉDITO E O SISTEMA FÍSICO-OPERACIONAL apresentam-se conceitos de cooperativa de crédito e os conceitos e funcionamento do seu sistema físico-operacional.

Caracterizam-se todos os aspectos físicos-operacionais das operações ativas e passivas das cooperativas de crédito.

No capítulo V- MENSURAÇÃO DE RESULTADO E ESTUDO DE CASO são abordados os conceitos de mensuração utilizados sob a ótica da gestão econômica e os aspectos da avaliação de resultados e desempenhos.

Ao final, é apresentado um estudo de caso com aplicabilidade prática de todos os conceitos de mensuração econômica apresentados.

1.9. METODOLOGIA

A pesquisa deste trabalho é teórico-empírica, utilizando-se do método dedutivo para consecução dos seus objetivos.

Consoante MARTINS (2000: 27), a tipologia de pesquisa, conhecida como dedutiva, apresenta as seguintes características:

“Este método é definido como um conjunto de proposições particulares contidas em verdades universais. Parte da premissa antecedente (valor universal) e chega ao conseqüente (conhecimento particular). A aplicação desse método exige o uso de recursos lógico – discursivos. É usado dentro de contextos de justificação e tem por critério de verdade a coerência, consistência e a não contradição”.

Desse modo, o método adotado, nesta pesquisa, será o dedutivo, pois ensinará a observação de aspectos mais gerais aplicáveis à gestão seguindo para estudos de utilização dos conceitos do modelo de gestão econômica -GECON para mensuração de resultados.

A metodologia utilizada, neste trabalho, inclui revisão bibliográfica sobre o tema abrangendo pesquisa, em que serão consultados: teses de doutoramento; artigos publicados; dissertações de mestrado e livros.

O trabalho inclui, também, a realização de pesquisa empírica, realizada com gestores de cooperativas de crédito com o intuito de identificar as reais necessidades de informações gerenciais para mensuração dos resultados.

O processo de amostragem utilizada na pesquisa empírica foi aleatória simples, uma vez que se utilizaram cooperativas pertencentes a um mesmo Sistema Cooperativo, as quais possuíam características bastante similares. Dentro de uma população de 27 cooperativas, a amostra para a pesquisa foi de 9. Como não se conhecia muito a respeito da população, preferiu-se utilizar o processo pela proporção, com um erro de 2,5, um intervalo de confiança de 95%, sobre a curva normal, quando se utilizou $p=q=0,5$, ou seja, proporção de elementos da população com a característica desejada igual ao que não possuíam a característica, gerou-se a maior amostra possível, a maneira como foram escolhidas as cooperativa que participaram da amostra foi por sorteio aleatório. Um outro fato que se deve chamar a atenção é que os dados foram coletados junto com o pesquisador, para que não houvesse dúvida quanto às respostas, já que continham alguns termos específicos da área de contabilidade.

Foi adotado um estudo de caso hipotético com o intuito de demonstrar os procedimentos práticos de aplicações dos conceitos de mensuração sob a ótica de gestão econômica e como instrumento utilizado para testar a hipótese assumida. Ressalta-se, portanto, que o estudo se desenvolve numa área de conhecimento específica que é a contabilidade/controladoria.

Alguns aspectos foram reforçados com constatações através de pesquisa em “in loco”, aproveitando com maior intensidade o laboratório proporcionado pelo cotidiano das nossas atividades profissionais.

CAPÍTULO 2. COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

2.1 A EMPRESA COOPERATIVA

A empresa cooperativa, como qualquer outra empresa, tem por fim a criação de bens e serviços . Para produzir, também deve combinar e/ou transformar um conjunto de bens e serviços (insumos ou fatores de produção) em produtos a serem entregues aos consumidores e/ou usuários.

Todavia, para compreender e explicar os múltiplos aspectos de uma empresa cooperativa, é necessário examiná-los com base em indicadores que revelam, por exemplo, a solidariedade dos associados nas atividades da cooperativa, o grau de “equidade” praticado na cooperativa, a importância atribuída à participação democrática dos associados e à sua formação educacional, etc.

A liberação comercial e a globalização da economia, e mais o fracasso do socialismo levaram o mundo a uma verdadeira guerra comercial por mercados e por lucros, que pulverizou conceitos de gestão empresarial estabelecidos sobre critérios doutrinários e implantou o paradigma da competitividade, ou seja, é preciso ser eficaz para sobreviver. É neste cenário que as cooperativas e o cooperativismo estão inseridos. As cooperativas são empresas que também precisam competir no disputado mercado global. Porém, elas têm uma grande diferença em relação às empresas capitalistas com as quais estão concorrendo: têm uma forte vertente social, existem para prestar serviços a seus membros. É neste sentido que a competição precisa ser tomada pelas cooperativas. Elas precisam ser eficientes e ágeis para obterem resultados econômicos e financeiros positivos, mas, este não é um fim em si mesmo. É o meio pelo qual as cooperativas servirão aos seus cooperados, garantindo, também, a competitividade de cada um, e, portanto, sua sobrevivência e chance de progresso.

RICCIARDI E LEMOS (2000: 54) comenta :

“Convenhamos que, entrando-se no núcleo central do capitalismo predatório, o cooperativismo consegue mostrar-se mais eficiente do que as bancas existentes, nos demais setores produtivos isso se fará com muito mais razão e prosperidade.”

Apresenta-se, desse modo, o cooperativismo como um sistema reformista da sociedade que quer obter o justo preço, estabelecendo parcerias com o intermediário e o assalariado, através da solidariedade e da ajuda mútua. Filosoficamente, o principal objetivo a que aspira é o aperfeiçoamento moral do homem, pelo alto sentido ético da solidariedade, complementado na ação pela melhoria econômica .

Os princípios cooperativistas exprimem o alto sentido social do sistema cooperativo.

Segundo BULGARELLI (1998: 12 - 13):

“As cooperativas, dessa forma, se apresentam como entidades de inspiração democrática, em que o capital não constitui o determinante da participação associativa, mas mero instrumento para a realização dos seus objetivos; elas são dirigidas democraticamente e controladas por todos os associados; não perseguem lucros e seus excedentes são distribuídos proporcionalmente às operações de cada associado; nela se observa a neutralidade político-religiosa, o capital é remunerado por uma taxa mínima de juros e os hábitos de economia dos associados são estimulados pelas aquisições a dinheiro dando destaque ao aperfeiçoamento do homem pela educação.”

As cooperativas são a herança de um movimento secular de organização social e de cooperação, que ganham novas facetas no debate contemporâneo sobre o

desenvolvimento. As modernas originaram-se na Europa, no início do século XIX, através da mobilização dos trabalhadores e dos intelectuais daquela época.

2.2 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

Historicamente, o sistema cooperativista moderno floresceu e ganhou expressão econômica no século XX, sobretudo a partir de seu “sucesso”, observado no meio rural de muitos países, expandindo-se em várias regiões do globo, principalmente em países europeus como França, Itália e Alemanha, dividindo-se em diversas modalidades e envolvendo pessoas de distintos níveis sociais e econômicos. Naquele momento, apareceram novas correntes que procuravam estabelecer uma visão teórica e ideológica ao fenômeno cooperativista, então formaram-se duas correntes uma que procurou seguir desenvolvendo a chamada “doutrina cooperativista” e outra que passou a se preocupar com o impacto socioeconômico das cooperativas no seio da sociedade.

2.3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

As cooperativas de crédito atualmente tem a maior tendência de se voltarem para atividades que as transformarão em “bancos de pequeno porte”, com interesses essencialmente comerciais.

As cooperativas de crédito exercem atividades de bancos comerciais como realizar pequenos empréstimos pessoais, financiar empreendimentos na área de saúde, de seguros, de habitação, imobilizações e investimentos.

De acordo com a ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - O.C.B. (1999: 61):

“A base doutrinária do cooperativismo, adotada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), baseia-se nos Estatutos de Rochdale, a partir do grupo de pioneiros tecelões ingleses que fundaram a sociedade cooperativa de consumo Rochdale Society of Equitable Pioneers, em 1884.”

Tabela 2: Princípios Doutrinários do Cooperativismo Expressos nos Estatutos da Cooperativa de Rochdale.

Princípios Doutrinários	Estatutos de Rochdale
Solidariedade	Associativismo
	Retorno Pro rata
Igualdade	Gestão democrática
	Neutralidade política e religiosa
Liberdade	Cooperação Voluntária
	Livre entrada e Saída
Fraternidade	Educação cooperativa

Fonte- Lambert, P. in Bialoskorski Neto, S. (1997: 515 - 543)

As Cooperativas de Crédito, juntamente com as experiências dos pioneiros de Rochdale, contribuíram para a formação de pensamento cooperativo.

2.4 MODELOS DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

As cooperativas de crédito apresentam diversos subtipos específicos, com princípios diferentes daqueles que as inspiraram, como os modelos Schulze – Delitzch e Raiffeisen, os quais inspiraram os tipos Luzzatti, Haas e Wollemborg. No Canadá desenvolveu-se outro tipo de cooperativa de crédito, que também recebeu o nome de seu fundador Desjardins.

MODELO SCHULZE – DELITZCH

Trata-se de modelo de cooperativa de crédito cujo idealizador, chamado Schulze, vivia na pequena cidade Delitzch, na Alemanha. Daí seu nome Cooperativa de Crédito Schulze-Delitzch.

As características principais da Cooperativa de Crédito Schulze-Delitzch são as seguintes:

- destinava-se, sobretudo, à classe urbana (artesãos, comerciantes, pequenos empresários), mas não tinha o caráter de organização classista, permitindo a participação de todas as categorias econômicas;
- adotava o princípio de “auto-ajuda”, recusando auxílio do Estado ou de caráter filantrópico, sendo o capital da sociedade constituído pelos próprios associados através de quotas-partes;
- o fundo de reserva era limitado, geralmente, a 10% do capital subscrito;
- o lucro era distribuído entre os sócios na forma de dividendo;

- os sócios respondiam de modo solidário e ilimitado, pelos negócios da sociedade.

MODELO RAIFFEISEN

Friedrich Wilhem Raiffeisen, natural da Renânia, organizou na Alemanha, durante os anos difíceis de 1847-1848, cooperativas de crédito destinadas a atender às necessidades dos agricultores.

As cooperativas raiffeiseanas apresentam as seguintes características:

- fundamentavam-se no princípio Cristão de amor ao próximo;
- admitiam o auxílio de caráter filantrópico, embora preferissem o princípio de autoajuda;
- davam grande importância à formação moral dos associados, os quais se responsabilizavam de modo solidário e ilimitado, quanto às obrigações contraídas pela cooperativa;
- preconizavam a organização de um banco central para atender às necessidades de diversas cooperativas de crédito;
- não remuneravam os dirigentes da sociedade;
- não distribuía retorno.

MODELOS LUZZATTI, HAAS E WOLLEMBORG

Os sistemas Schulze-Delitzsch e Raiffesein inspiravam os organizadores de cooperativas de crédito em diversos países que sempre as adaptavam às suas próprias condições econômico-sociais. Assim surgiram outros sistemas, como, por exemplo, os bancos populares de tipo Luzzatti, e as Cooperativas Haas e Wollemborg.

Os bancos populares, fundados por Luzatti, na Itália, a partir de 1864, inspiravam-se nos modelos de Schulze-Delitzch, porém, com as seguintes modificações:

- adotavam o princípio da “auto-ajuda”, embora admitissem ajuda estatal, que seria apenas supletiva, desaparecendo tão logo a própria sociedade tivesse condições de resolver os seus problemas;
- davam grande importância às condutas dos associados, dos quais exigiam moral e fiscalização recíproca;
- concediam empréstimos mediante a palavra de honra;
- não remuneravam os administradores da sociedade.

As cooperativas do tipo Haas representam uma transição entre os tipos Raiffeisen e Schulze-Delitzsch. Organizadas na Alemanha por volta de 1883, destinavam inicialmente a consolidar a independência dos agricultores.

Haas segue um pouco os conceitos de Raiffeisen: a idéia de limitação da atividade cooperativa a um círculo restrito e a idéia de agrupar as cooperativas em federações; a de Schulze-Delitzsh, o caráter econômico da sociedade, renunciando, assim, aos aspectos éticos e cristãos acentuados por Raiffeisen.

As cooperativas do tipo Wollemborg, organizadas na Itália a partir de 1883, distinguem-se das sociedades raiffeiseanas principalmente por abandonarem o ponto de vista social, preocupando-se apenas com o aspecto financeiro da empresa.

MODELO DESJARDINS

Alphone Desjardins idealizou em Lévis (Québec) um tipo especial de cooperativa de crédito, no começo do século XX, utilizando os concertos das cooperativas de Raiffeisen, Schulze-Delitzsch e Luzzatti, somados à tradição dos “saving banks” dos Estados Unidos e dos ensinamentos das encíclicas da Igreja Católica dos Papas Leão XIII e Pio X.

As cooperativas de crédito Desjardins representam uma forma de aplicação do auxílio mútuo à atividade econômica, com o objetivo de criar nos associados o hábito da economia sistemática, através de depósitos regulares.

2.5 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

O início do cooperativismo de crédito no Brasil aconteceu com o impulsionamento do padre Theodor Amstad, profundo conhecedor do sistema de crédito europeu. Na realidade, há algum tempo, a semente do cooperativo de crédito já tinha sido lançada na conferência de fundação da associação dos Agricultores “Bauerverein”, porém, em 19 de outubro de 1902, foi realizada uma assembléia local em Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul.

SOUZA (1992: 55) se reporta :

“Em 1902, por inspiração do jesuíta suíço Theodor Amstadt, é fundada a primeira Caixa de Crédito Rural Raiffeisen, em Nova Petrópolis, RS; em 1908,

por iniciativa de Plácido de Melo, surgia no estado do Rio outra caixa, também Raiffeisen. A experiência gaúcha, que aconteceu, em área de colonização alemã, foi bem sucedida – a cooperativa pioneira existe até hoje, proliferando-se por todo o Rio Grande do Sul e por outros estados. Até a década de 50, prestaram grandes serviços às comunidades onde estavam implantadas, chegando a se constituir numa central.”

BULGARELLI (1998: 68) cita :

“O histórico da legislação cooperativista no Brasil é bastante elucidativo quando analisado à luz de suas próprias decisões e efeitos junto às cooperativas, e não como tradicionalmente se vem estudando, pelo simples arrolamento cronológico desses diplomas legais.

Nessa tentativa de analisar o processo de evolução das cooperativas perante a legislação cooperativista brasileira, elaboramos uma classificação que entendemos válida para a compreensão global de suas repercussões no meio cooperativista. Assim, pode-se dividi-la em cinco períodos básicos, a saber:

Período de implantação; o de consolidação parcial; o de centralismo estatal; o de renovação das estruturas; e o de liberalização.”

O período de implantação se caracteriza por uma maior liberdade de constituição e funcionamento, apenas com a obrigatoriedade de a cada semestre apresentar à Junta Comercial a lista dos sócios e as alterações estatutárias decorrentes do período.

O Período de Consolidação Parcial BULGARELLI (1998:65) afirma que trata-se de período bastante movimentado em termos legislativos, repleto de marchas e contramarchas em relação ao decreto 22.239, de 1932. Esse decreto dava às cooperativas razoável liberdade de constituição e funcionamento, e foi graças a ele (

além, é claro, da própria fase histórica repleta de reformas na estrutura social e política do país. e a constituição das grandes levas de emigrantes europeus e japoneses) que puderam as cooperativas desenvolver-se amplamente.

Período de Centralismo Estatal – Segundo BULGARELLI (1998:68) o Decreto-lei nº59 de 1966 foi somente uma parte importante nesse período que tantos problemas trouxe ao cooperativismo, pois foi antecedido por algumas leis importantes, como a Lei de Reforma Bancária (Lei nº4.595 de 1964), a Lei de Reforma Tributária (Lei nº5.892 de 25.10.1966). Todas elas afetando duramente as cooperativas, dentro de uma orientação excessivamente centralizadora do Poder Público. Primeiramente, estabeleceram-se, ainda, sob a égide do Decreto nº 22.239 de 1932 – diversas limitações às cooperativas de crédito e às seções de crédito, através de três resoluções do Banco Central, as de nº.11, de 20.12.1965, nº15 de 28.1.1966 e nº27 de 20.6.1966. Estas resoluções tinham a força da Lei da Reforma Bancária a escudá-las e vieram a ser reforçadas em suas proibições pela promulgação do Decreto-lei nº59 e o seu regulamento, o Decreto nº60.597 de 1967. Além de se proibirem operações com terceiros, impedindo, assim, o depósito destes, determinaram a extinção de crédito das cooperativas mistas.

Período de Renovação das estruturas – De acordo com BULGARELLI (1998:73) com o fechamento do congresso por força do Ato Institucional 5, um anteprojeto elaborado pela já então existente Organização das Cooperativas Brasileiras, que bastante modificado pelos técnicos governamentais, foi encaminhado ao Congresso e promulgado, após a sua aprovação, em 16.12.1971, convertendo-se na Lei nº5.764, que ora rege os destinos do cooperativismo brasileiro.

A liberação –Conforme BULGARELLI (1998 :75)Este período se inicia com a Constituição Federal de 1988, que dispõe, em vários dispositivos, não só a divisa de

que o Estado deve apoiar o cooperativismo, como o libera dos controles estatais e ainda dispõe sobre vários aspectos do sistema cooperativo, o do adequado tratamento tributário ao ato cooperativo, às cooperativas dos garimpeiros e às cooperativas de crédito. Em consequência, ainda se questiona quais seriam os dispositivos constantes da Lei. nº5.764/71 que contrariam as normas constitucionais. Nesse sentido, já se viu como vários projetos foram apresentados ao Congresso Nacional para a sua reformulação.

Ainda conforme BULGARELLI (1998: 76):

“Pode-se afirmar que, neste período atual, as cooperativas gozam de ampla liberdade, respaldadas pelos mandamentos constitucionais e algumas formas infraconstitucionais, as quais bem caracterizam esse período histórico vivido pelo sistema cooperativista brasileiro.”

De acordo com o referido autor, no Brasil o segmento das cooperativas de crédito experimentou avanços e retrocessos ao longo da história. A ainda tímida presença no território nacional em relação a outros países deve-se, entre outros, ao fato de que as cooperativas de crédito ficaram praticamente proibidas de funcionar durante muitos anos. Somente no século XX, ao longo da década de 80, o cooperativismo de crédito encontrou novamente espaços para se estabelecer no Brasil. Ele (re)nasceu, especialmente, dentro das cooperativas agropecuárias das regiões Sul e Sudeste do país, em função da abertura política e das transformações ocorridas no crédito rural nesse período.

Afirma SOUZA (1992: 55):

“Com as alterações da política financeira, em 1960, tiveram dificuldades de se adaptar a uma nova estrutura de cooperativas de crédito rural –

constituídas exclusivamente por agricultores e operando somente com eles. Essas novas regras levaram ao fechamento da central, um sério golpe no movimento. Com isso, no início da década de 80, só restavam 15 cooperativas do tipo Raiffeisen.

Sob o pretexto de sanear o movimento, as autoridades acabaram por impedir os agricultores de se beneficiarem do crédito cooperativo.

Os bancos cooperativos Luzzatti, de ação urbana, também datam da mesma época e sofreram as mesmas restrições que as caixas Raiffeisen. Apesar de nunca terem se organizado, chegaram a ser mais de 1.500 no Brasil inteiro, mas sofreram distorções, em parte causadas pela falta de uma entidade de 2º grau que desse assessoria, evitando a deterioração e descumprimento da doutrina. O Banco Central, ao invés de sanear o movimento, fechou diversas entidades além de proibir a constituição de novas cooperativas deste tipo.”

De acordo com a ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS -OCB (1999: 50):

“A Organização das Cooperativas Brasileiras é hoje uma estrutura que tem como meta a coordenação do cooperativismo em todo o Brasil, representando-o nacional e internacionalmente. A sua organização é calcada nas estruturas estaduais, que congregam os ramos operantes em cada região do país. A compatibilização destas duas dimensões, os ramos e as organizações estaduais, são os dois grandes desafios que a OCB vem encontrando para cumprir os seus objetivos.

Por representar um sistema de produção de bens e serviços que possui como denominador comum o associativismo, a OCB também reflete as mudanças que ocorrem no cooperativismo internacional. Historicamente o cooperativismo vem significando uma alternativa à estrutura da produção baseada na representatividade do capital, propondo uma alternativa baseada na representação do HOMEM. A sua plataforma filosófica e doutrinária, de cunho

humanista, supre uma base sobre a qual se sustenta um sistema que abrange, nos dias de hoje, quase todos os setores de produção das economias modernas.”

Demonstra-se a seguir duas tabelas que representam o crescimento dos números do cooperativismo de crédito brasileiro:

Tabela 03: Ativos e Patrimônio Médios das Cooperativas de Crédito (em mil) (*)

Data	Patrimônio	% de crescimento	Ativos	% de crescimento
1994	243.874	-	724.757	-
1995	430.424	76,49%	1.201.713	65,81%
1996	624.796	45,16%	1.796.864	49,53%
1997	778.830	24,65%	2.458.787	36,84%
1998	965.182	23,93%	3.069.173	24,82%
1999	1.135.580	17,65%	4.005.727	30,51%
2000	1.298.360	14,33%	5.021.560	25,36%

(*) Valor total dos Ativos ou Patrimônio de todas as cooperativas dividido pelo número de cooperativas

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL-Setembro/2002

Tabela 04: Quantidade de Cooperativas de Crédito e Bancos Cooperativos no Brasil (em unidades)

	Data base: 31 de dezembro de cada ano							
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Jun-00	Dez-00
COOPERATIVAS CENTRAIS DE CRÉDITO			12	21	25	26	31	30
COOPERATIVAS DE CRÉDITO LUZZATTI	16	15	15	14	13	13	13	13
COOPERATIVAS DE CRÉDITO RURAL	382	402	368	360	366	384	390	398
COOPERATIVAS DE CRÉDITO MUTUO	548	563	561	620	684	760	782	794
Sub total (*)	946	980	956	1.015	1.088	1.183	1.216	1.235
BANCOS COOPERATIVOS			1	2	2	2	2	2
Total de Instituições Ligadas a Cooperativas	946	980	957	1.017	1.090	1.185	1.218	1.237
Outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central	1.056	1.002	941	866	811	787	780	770
Total do Sistema Financeiro Nacional (**)	2.002	1.982	1.898	1.883	1.901	1.972	1.998	2.007

(*) - Nos anos de 94 e 95, o número de cooperativas indicado inclui instituições em funcionamento e autorizadas a funcionar

Nos outros seguintes, os dados incluem somente as cooperativas em funcionamento

(**) - Este número não inclui as Administradoras de Consórcio

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL-Setembro/2002

2.6 GLOBALIZAÇÃO E O SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL(SFN)

Sobre a globalização, a ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS-OCB (1999: 33) se reporta:

“A globalização da economia mundial pode ser definida como o rompimento das fronteiras nacionais no que se refere ao fluxo de comércio de produtos e serviços e aos investimentos diretos de empresas multinacionais. Trata-se de um fenômeno antigo que se acelerou com as mudanças tecnológicas associadas a transporte, armazenamento e conservação de produtos, possibilitando o trânsito de mercadorias a custos menores. As novas tecnologias de informação e de comunicação permitem que movimentações financeiras sejam realizadas entre países com muita facilidade, isso como toda a sorte de informações por meio de voz, imagem e dados. A globalização só é possível, contudo, com a redução das tarifas aplicadas ao comércio, redução das proibições impostas aos fluxos de mercadorias (barreiras não tarifárias) e com a aceitação do fluxo dos capitais de risco ou financeiros entre países.”

Embora a globalização seja um processo dinâmico ao qual as sociedades irão se adaptando e também modificando, embora ninguém ou nenhum governo a tenha “inventado”, dela estão se aproveitando os agentes econômicos mais ágeis, em detrimento dos mais lentos.

O resultado concreto dessas tendências de ordem tecnológica e institucional (regras do jogo) é a intensificação das concorrências entre os países, dentro e entre os blocos. A sobrevivência fica mais difícil para empresas menos eficientes (o que inclui

tamanho inadequado de operação) e indivíduos despreparados para as novas exigências do sistema, especialmente no que se refere à educação e capacidade de aprendizagem.

A reestruturação econômica, em curso no Brasil, tem afetado as relações entre o Estado, empresas privadas, organizações e cooperativas. Os efeitos são diferentes conforme as atividades desenvolvidas. Um grande número de cooperativas apresentam problemas de sobrevivência nesse ambiente de rápida mutação. Para sobreviver e crescer, empresas cooperativas ou não têm que ser eficientes tanto no que produzem quanto na gerência do negócio. Enfrentam um enorme desafio de agir como empresas privadas no mercado, para terem condição de sobrevivência e, ao mesmo tempo, preservar suas relações características com os cooperados que são, ao mesmo tempo, dono, cliente e fornecedor.

Pode-se observar, conforme o quadro abaixo, a evolução das cooperativas e bancos cooperativos no setor bancário Brasileiro:

Tabela 5: Evolução da Participação Percentual das Cooperativas de Crédito e Bancos Cooperativos no Setor Cooperativo e na Área Bancária (em unidades)

PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1995	1996	1997	1998	1999	jun-2000	dez-2000
COOPERATIVAS CENTRAIS DE CRÉDITO	2,93	2,84	2,57	2,49	2,99	6,84	6,92
COOP. DE CRÉDITO LUZZATTI	1,80	1,73	1,77	1,71	1,65	1,72	1,62
TOTAL DAS COOPERATIVAS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
COOP DE CRÉDITO RURAL (*)	56,11	52,85	48,90	47,46	46,88	44,71	46,64
COOP DE CRÉDITO MUTUO (*)	43,89	47,15	51,10	52,54	53,12	55,29	53,36
TOTAL DAS COOPERATIVAS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Participação do Total das Cooperativas na Área Bancária	1,44	1,27	1,55	1,59	1,80	1,82	1,99
BANCOS COOPERATIVOS							
Participação dos Bancos Cooperativos na Área Bancária	-	0,02	0,05	0,06	0,07	0,08	0,07

(*) - As Cooperativas Luzzatti e as Centrais de Cooperativas estão incluídas nestes valores.

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL-Setembro/2002

2.7 SISTEMA COOPERATIVO

Apesar de sua aparência revolucionária, a idéia do cooperativismo surge de uma antiga retórica, a incansável “A união faz a força”. E a partir dessa constatação, verifica-se a necessidade de união, por isso grupos de pessoas resolveram cooperar entre si, com o intuito de resolverem os seus problemas comuns.

O Sistema Cooperativo tem sua base nos princípios cooperativistas, uma doutrina que exprime o alto sentido social do cooperativismo. O êxito do Sistema Cooperativo depende do equilíbrio entre a associação de pessoas e a empresa econômica. Deve-se buscar nos dois os mesmos objetivos comuns. As necessidades no geral são basicamente econômicas: produção agropecuária ou industrial, comercialização de produtos, oferta de serviços, aquisição de bens, acesso a operações financeiras, crédito e outras. Para que sejam correspondidas essas necessidades de forma satisfatória e principalmente igualitária, é necessária a criação de uma empresa, em que o capital e a força de trabalho tenham os mesmos “donos”.

Pode-se se observar o endosso do referido acima nessas palavras de RICCIARDI E LEMOS (2000: 62):

“... a cooperativa tem dupla natureza:

- 1. associação igualitária de pessoas; e*
- 2. empresa com propósito econômico.*

Enquanto associação de pessoas, terá de ser “um grupo organizado em forma permanente”.

Mas a principal marca cooperativista está em seu verdadeiro caráter democrático.”

2.8- PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Os princípios cooperativistas têm uma gama de características, que possibilita o melhor entendimento da sua formação:

- 1) A adesão livre e voluntária – todas as pessoas que estejam aptas a usar os serviços das cooperativas e aceitar suas responsabilidades de sócios podem filiar - se, de forma que é proibida toda e qualquer coação para a adesão e rejeição para ingresso, desde que preenchidas todas as condições.
- 2) A cada associado, um voto – nas cooperativas os votos independem da quantidade de capital do associado. Todo associado tem direito a um voto, podendo ser votado e formar gestão, prevalecendo, assim, o princípio democrático.
- 3) Distribuição dos excedentes pro rata das transações dos membros – corresponde a atribuição econômica do sócio e tecnicamente é este o princípio que realiza na ordem econômica a idéia cooperativa. A busca do justo preço reflete a principal contrariedade ao capitalismo, pois refuta a idéia do lucro.

Segundo RICCIARDI E LEMOS (2000: 61):

“Os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos, parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa. O capital subscrito recebe uma compensação limitada. As sobras (diferenças entre receitas e despesas) são destinadas parte para reservas, benefícios aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e outras destinações que forem aprovadas pelos sócios.”

- 4) Juros limitados sobre o capital – Há a existência de um limite no pagamento de juros pelo capital dos associados. Essa remuneração ocorre em cima dos aportes de capital trazidos pelos associados para associar-se, e as sobras líquidas que decorrem das operações dos associados com a comunidade.
- 5) Neutralidade política e religiosa – Toda e qualquer forma de discriminação é vetada, assim como toda e qualquer forma de movimento político.
- 6) Vendas à vista - Esse princípio visa basicamente à educação dos associados na prática da poupança. É visto comumente nas cooperativas de consumo, pois impede a sua falência, dado o risco das vendas a crédito.
- 7) Desenvolvimento da educação, treinamento e educação. De acordo com esse princípio BULGARELLI (1998: 14) cita:

“É uma decorrência da preocupação da doutrina com o aperfeiçoamento do homem, permitindo que ele adquira conhecimentos indispensáveis e a formação necessária para a prática do cooperativismo.”

A educação, informação e treinamento proporcionado aos sócios permitem que eles contribuam de forma efetiva ao desenvolvimento e informação das demais pessoas, podendo falar-lhes de forma clara sobre a natureza cooperativista, e elucidar os questionamentos a respeito de seu funcionamento.

- 8) Autonomia e independência – RICCIARDI E LEMOS (2000: 61) afirmam a respeito desse princípio:

“As cooperativas são organizações autônomas, embora possam entrar em acordo com outras organizações privadas para a ação em benefício de seus sócios.”

- 9) Cooperação entre cooperativas – As cooperativas podem trabalhar unidas através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, causando, assim, um fortalecimento do movimento cooperativo. Mas é possível que, dentre essas associações, haja uma série de especificidades para cada local, ou seja, embora mantidos os princípios cooperativistas, existem as adaptações a cada região.
- 10) Preocupação com a comunidade – O principal foco do cooperativismo é o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, executando de forma eficaz medidas aprovadas pelos associados.

De acordo com esse aspecto BULGARELLI (1998:14) afirma:

“Da sua estrutura associativa, ressaltam inúmeras características já no curso desta exposição postas em relevo e que lhe conferem total originalidade, ao consagrar os princípios doutrinários; recorde-se a gestão democrática, em que o associado vale por si mesmo, independentemente do capital aportado; a adesão livre pela qual ninguém pode ser compelido a nela ingressar, mas, também, que nela permanece de portas abertas para todos quantos queiram se associar; a princípio da dupla qualidade, que põe as claras o papel desempenhado pela sociedade cooperativa, como empresa de serviços, destinada exclusivamente a tender às necessidades de seus associados; o do retorno, pelo qual a cooperativa distribui equitativamente qualquer sobra apurada em suas operações, sem qualquer distinção em razão do capital, mas em função exclusivamente do montante operacional de cada associado; e, conseqüentemente, a ausência de fins lucrativos na incessante busca de justo preço, o que revoluciona os conceitos capitalistas existentes, dando um sentido humano à economia, tanto o regime socialista quanto o capitalista não lhe souberam dar.”

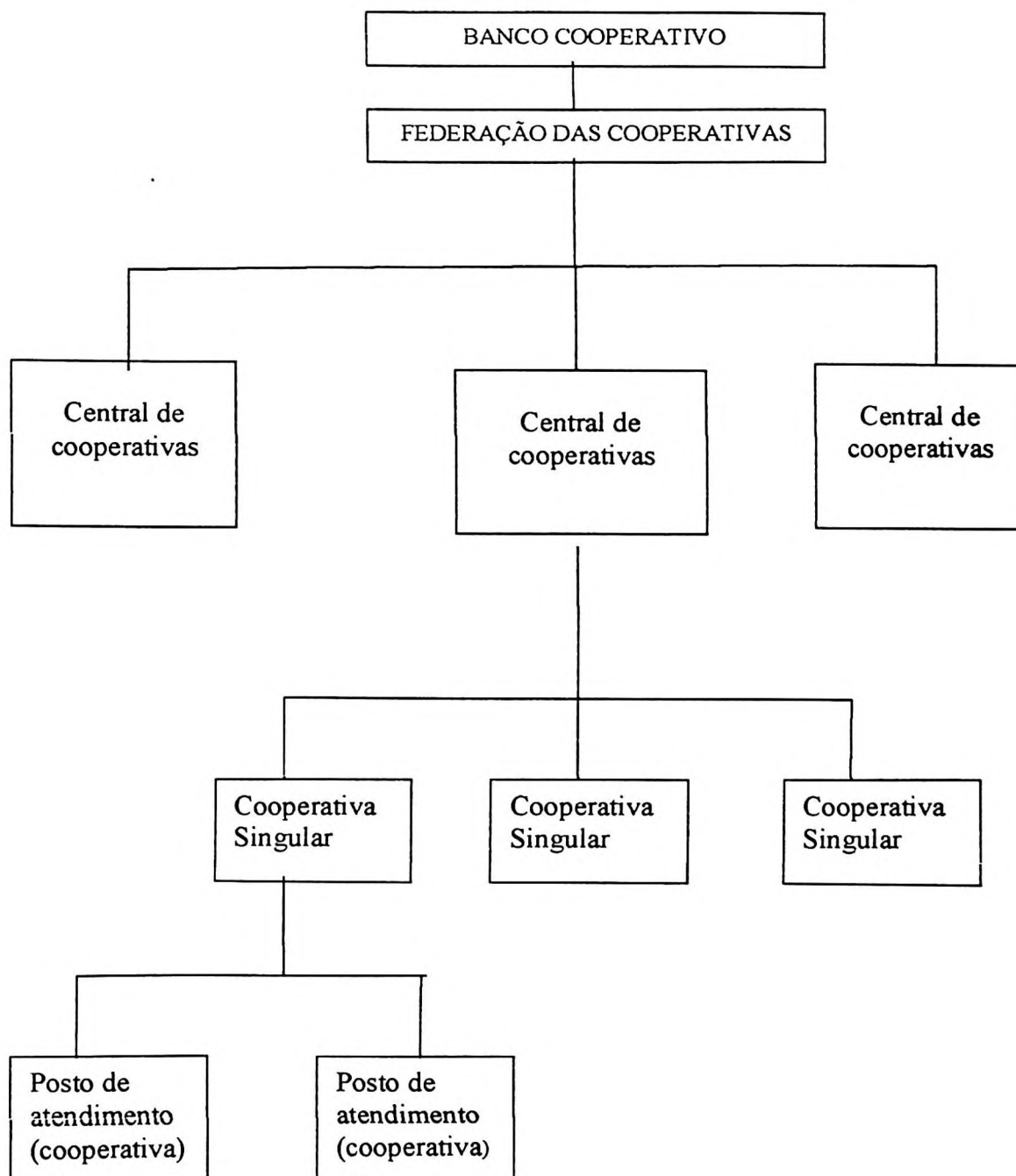
2.9- ESTRUTURA DO SISTEMA COOPERATIVO

O crédito mútuo divide-se em três níveis:

- As Cooperativas Singulares;
- Centrais e Federações ;
- Confederação Nacional e Bancos cooperativos.

Todos os níveis serão detalhadamente explicados a seguir.

Figura 1: Organograma de um Sistema de Cooperativa de Crédito.



FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS

As Federações das cooperativas de crédito são entidades que têm como função principal representar as cooperativas singulares junto aos órgãos fiscais, financeiros, do cooperativismo regional, nacional e outras atividades governamentais. A função de uma federação de cooperativa é mais institucional, englobando características como o diagnóstico de avaliação do mercado, o desenvolvimento de novos produtos no âmbito nacional, implementação de padronização física de todo o sistema, e a realização de promoções e participações em eventos internos e externos.

COOPERATIVA CENTRAL DE CRÉDITO

São constituídas por pelo menos 3 cooperativas singulares de crédito.

A cooperativa central deve ter uma diretoria eleita pelos delegados representantes das cooperativas associadas, bem como uma estrutura com funcionários treinados nas áreas de contabilidade, finanças e projetos, normas técnicas e acompanhamento econômico, análise, avaliação e elaboração de projetos de crédito de investimentos, informática, auditorias e secretaria. Além destes profissionais, pode contratar serviços de assessoria especializada. Toda essa estrutura deve ter como função especial a prestação de serviços às suas singulares.

As cooperativas centrais de crédito devem ter um caráter diretivo, normativo, fiscalizador e de desenvolvimento de seus sistemas cooperativos.

As centrais de crédito devem atuar como prestadoras de serviços a suas filiadas.

As centrais de crédito centralizam os recursos captados pelas cooperativas referentes aos depósitos à vista e a prazo, aplicando-os em uma agência do banco com a qual mantém convênio, geralmente um dos bancos cooperativos existentes, caso sejam

filiados, ou repassam esses recursos a outras unidades de cooperativas singulares que estejam deficitárias de recursos.

Entretanto, defende-se que a central de crédito obtenha, junto ao mercado, melhores taxas de juros a serem pagas às cooperativas singulares que integram o sistema de crédito, ressaltando que a mesma aplique, junto ao mercado financeiro, o montante que sobra de todo o resultado de repasse do sistema.

Como um dos principais objetivos das centrais de crédito, é a prestação de serviços e o acompanhamento de suas filiadas, a central das cooperativas deve, junto às cooperativas singulares a elas associadas, defender a possibilidade de um atendimento qualitativo às demandas apresentadas, como forma de garantir a viabilidade econômica da central.

As cooperativas centrais também podem criar bases regionais ou microrregionais de serviços, visando a melhorar o atendimento às suas filiadas e garantir um acompanhamento mais próximo da realidade das cooperativas.

Esta base regional de serviços, criada em função de um determinado número de cooperativas que possa garantir a sua viabilidade econômica, pode assumir várias funções das centrais, como a contabilidade das cooperativas vinculadas, o acompanhamento e a manutenção dos equipamentos de informática, a negociação e articulação com organizações e agentes regionais de desenvolvimento etc.

Para diminuir custos, facilitar o acompanhamento e o controle das cooperativas singulares, a contabilidade pode ser centralizada na cooperativa central ou em unidades regionais de serviços (bases regionais) dependendo do número de cooperativas filiadas e o tamanho (movimento financeiro) das mesmas.

Com isto, a central de crédito também poderá acompanhar mais diretamente a situação administrativa e financeira das cooperativas, como a relação entre capital e empréstimos, custos e receitas, número e valor médio dos empréstimos, captação e aplicação etc.

A tabela abaixo demonstra o número de cooperativas centrais e bancos cooperativos brasileiros:

Tabela 6: Bancos Cooperativos - Distribuição Regional das Cooperativas Centrais Controladoras e suas Agências (em unidades).

	BANCOOB (1)		BANSICREDI (2)	
	CENTRAIS	AGÊNCIAS	CENTRAIS	AGÊNCIAS
Acre				
Alagoas				
Amapá				
Amazonas				
Bahia	1	5		
Ceará				
Distrito Federal	1	1		
Espírito Santo	2	1		
Goiás	1	2		
Maranhão				
Mato Grosso	1		1	1
Mato Grosso do Sul			1	1
Minas Gerais	2	9		
Pará	1			
Paraíba	1			
Paraná			1	1
Pernambuco				
Piauí				
Rio de Janeiro	1	1		
Rio Grande do Norte				
Rio Grande do Sul			1	1
Rondônia	1			
Roraima				
Santa Catarina	1	5		
São Paulo	2	7		
Sergipe		1		
Tocantins				
TOTAL	15	32	4	4

(1) - Existem 436 cooperativas singulares filiadas

(2) - Existem 94 cooperativas singulares filiadas

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL- Setembro/2002

COOPERATIVAS DE CRÉDITO SINGULARES

Cooperativas de crédito singulares mútua são constituídas pelo nº mínimo de 20 pessoas físicas. As cooperativas de crédito devem ter autonomia e vida própria, mas devem (preferencialmente) se integrar às outras cooperativas por meio de uma central de crédito, que também deve ser uma prestadora de serviços para cooperativas a ela filiada.

Cada cooperativa deve possuir uma agência para o atendimento ao seus associados no município sede da cooperativa, além de postos de serviços distribuídos estrategicamente nos demais municípios (ou empresas) onde tem atuação.

De acordo com o Banco Central do Brasil as cooperativas de crédito podem praticar as seguintes operações:

I- captação de recursos de:

- a) Associados, oriundos de depósito à vista e depósito a prazo sem emissão de certificado;
- b) Instituições financeiras nacionais ou estrangeiras na forma de empréstimos, repasses, refinanciamentos e outras modalidade de operações de crédito;
- c) Qualquer atividade, na forma de doações, de empréstimos ou repasses, em caráter eventual, isentos de remuneração ou taxas fornecidas.

II.- Concessão de créditos, exclusivamente a seus associados, incluídos os membros de órgãos estatutários, nas modalidade de:

- a) desconto de títulos;

- b) operação de empréstimos de financiamento:
- c) crédito rural:
- d) repasses de recursos oriundos de órgãos oficiais.

III- Aplicações de recursos no mercado financeiro, inclusive depósitos a prazo, com ou sem emissão de certificado, observando eventuais restrições legais e regulamentares específicas de cada aplicação.

IV- Prestação de serviços:

- a) de cobranças, de custódia, de correspondente no país, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros e sob convênio com instituições públicas e privadas, nos termos da regulamentação aplicável às demais instituições financeiras.
- b) a outras instituições financeiras, mediante a convênio para recebimentos e pagamentos de recursos coletados com vasta aplicação em depósitos, fundos e outras operações disponibilizadas pela instituição convenente.

V- Formação de convênios com outras instituições com vistas a :

- a) obter acesso indireto à conta reservas bancárias na forma da regulamentação em vigor;
- b) participar dos serviços de compensação de cheques e outros papéis;
- c) realizar outros serviços complementares às atividades fins da cooperativa.

V l- Outros tipos previsto na regulamentação em vigor autorizadas pelo Banco Central do Brasil.

Na tabela abaixo, observa-se o crescimento da participação das cooperativas na área bancária:

Tabela 07: Participação Percentual das Cooperativas na Área Bancária por Tipo de Cooperativa (em %)

ATIVOS TOTAIS	31.12.1999	30.06.2000	31.12.2000
COOP DE CRÉDITO RURAL	0,22	0,23	0,27
COOP DE CRÉDITO MÚTUO	0,44	0,45	0,49
ÁREA BANCÁRIA	0,66	0,68	0,76
PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
COOP DE CRÉDITO RURAL	0,81	0,84	0,84
COOP DE CRÉDITO MÚTUO	1,00	0,95	1,08
ÁREA BANCÁRIA	1,81	1,79	1,92

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL-Setembro/2002

BANCOS COOPERATIVOS

Os bancos cooperativos são bancos comerciais, constituídos sob a forma de sociedades anônimas que se diferenciam dos demais bancos por terem como acionistas, exclusivamente, as cooperativas de crédito. Para a constituição de bancos cooperativos, devem ser seguidos os procedimentos pertinentes à constituição de bancos comerciais.

A criação de um banco cooperativo não é inerente à constituição de um sistema nacional de crédito cooperativo. As relações que as cooperativas de crédito precisam ter com o sistema bancário, em especial para a participação no sistema nacional de

compensação de cheques e para realização de seus depósitos financeiros, podem ser convênios e parcerias com bancos públicos ou privados existentes no país.

Na verdade, no mercado financeiro, as cooperativas devem ter uma grande preocupação com o avanço das tecnologias o que isso pode ser um recurso que tem um custo muito alto neste setor, pois são sistemas bastante especializados, principalmente com a entrada do Sistema Brasileiro de Pagamento que obriga as instituições financeiras a possuírem sistemas com máxima automação e eficiência. Para isso, as cooperativas se mantêm ligada a uma central a fim de aumentar suas parcerias e aumentar a escala de suas operações no mercado financeiro de maneira a permitir a elevação dos ganhos e a expansão de crédito.

Demonstra-se a seguir a participação dos bancos cooperativos na área bancária:

Tabela 8: Patrimônio dos Bancos Cooperativos - Participação na Área Bancária (em R\$)

BANCOS COOPERATIVOS	31.12.1999	30.06.2000	31.12.2000
BCO COOPERATIVO DO BRASIL S.A	28.633.715	32.557.974	33.487.314
BCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	21.680.238	28.848.551	39.952.777
TOTAL	50.313.952	61.406.524	73.440.092
TOTAL DOS BANCOS COMERCIAIS (*)	2.203.397.065	2.157.300.534	3.095.093.019
Participação dos Bancos Cooperativos no Total dos Bancos Comerciais	2,28%	2,85%	2,37%
TOTAL DO SISTEMA FINANCEIRO	76.972.902.400	74.713.634.298	79.534.071.362
Participação dos Bancos Cooperativos na Área Bancária	0,07%	0,08%	0,09%

(*) - O total dos bancos comerciais não inclui o Banco do Brasil S.A.
 Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL-Setembro/2002

CAPÍTULO 3 : ENTENDIMENTO DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

3.1.SISTEMA

São diversos os estudos acerca do entendimento do que vem a ser sistema, e, de fato, a compreensão de seu significado é importante para que possamos visualizar a empresa nesse contexto. Consoante o fundador da teoria dos sistemas VON BERTALANFFY APUD PEREIRA IN CATELLI (1999:36):

“(...) é uma nova visão da realidade que transcende os problemas tecnológicos, exige uma reorientação das ciências, atinge uma ampla gama de ciências desde a física até as ciências sociais e é operativa com vários graus de sucesso”

Esta afirmação nos auxilia a visualizar a importância desse cenário. Segundo definição de RICCIO (1989 :14) :

“o termo ‘sistema’ já traz dentro de si o conceito de conjunto, de processo, de grupo de elementos. Por conter uma noção que é mais ‘percebida’ do que ‘vista’, a sua definição é sempre um exercício de lógica, pois trata de examinar e verificar o raciocínio humano”.

Segundo TELES E GRIGOR (1996 : 03):

“ Sistema é conjunto de elementos interdependentes interagindo para o alcance de um objetivo comum.”

3.2. SISTEMA EMPRESA

Adaptando o conceito descrito em PEREIRA IN CATELLI (1999: 38), o sistema empresa *é um sistema aberto e essencialmente dinâmico, isto é, um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si e com o ambiente, num objetivo comum, visando à eficiência e à eficácia da empresa.*

Segundo CATELLI, SANTOS E PARISI (1999:02):

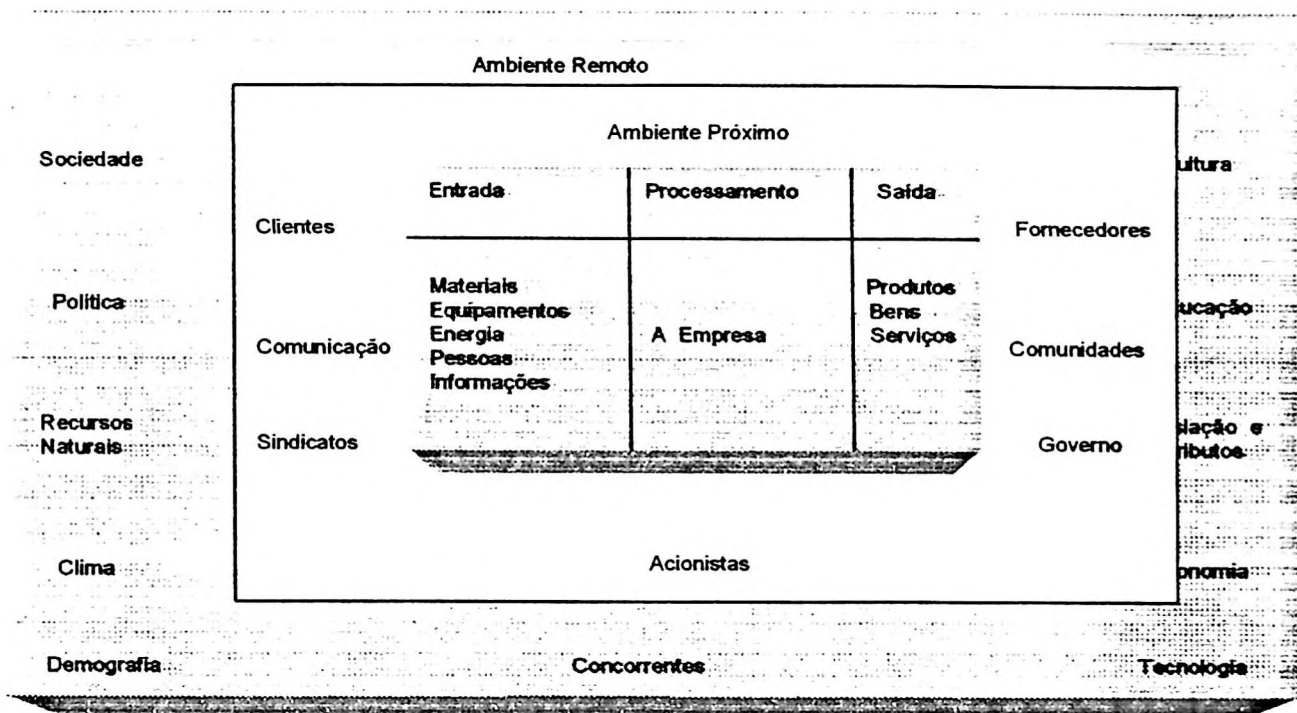
“Sistema empresa é um conjunto de elementos pró-ativos, interrelacionados e interdependentes, integrado por um objetivo comum, de cuja interação surge no todo um valor novo, superior à mera soma das suas partes consideradas isoladamente.”

3.3.VISÃO SISTÊMICA DA EMPRESA

A empresa é considerada um sistema aberto, pela interação existente entre si e a sociedade, sendo, então, um sistema em que os recursos adquiridos são processados, para geração de produtos e serviços.

Faz-se oportuna, para uma melhor ilustração dessa integração, uma visualização gráfica da visão sistêmica da empresa de acordo com PADOVEZE (1998:68):

Figura 2- Visão Sistêmica da Empresa



De acordo com a figura anterior, percebe-se a existência de enormes pressões a que o ambiente submete a empresa. Essas pressões ambientais podem ser classificadas dentro do ambiente próximo e remoto, em variáveis e entidades.

PEREIRA IN CATELLI (1999: 42) entende que o ambiente remoto é compreendido de entidades que possuem autoridade, domínio ou influência suficientes para definir variáveis conjunturais, regulamentares e outras condicionantes de sua atuação.

Com relação ao ambiente próximo à empresa, o mesmo autor entende que se compõe de entidades que formam o segmento em que atua e compete.

No ambiente remoto, podem-se classificar as variáveis em: políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ecológicas e regulatórias. Essas variáveis são definidas por diversas entidades, tais como: governos, entidades regulatórias e fiscalizadoras, entidades de classe, associações empresariais, governos de outros países, etc.

No ambiente próximo, podem-se classificar as variáveis em: preços, volumes, qualidade, prazos de entrega, prazos de pagamento, taxas de financiamento, etc. Pode-se afirmar que essas variáveis são definidas pelas seguintes entidades: fornecedores, concorrentes, clientes, consumidores, etc.

Ao constatar que, tanto no ambiente remoto como no ambiente próximo, a empresa sofre influências, pode-se visualizar a empresa como um processo de transformação de recursos (humanos, materiais, tecnológicos, financeiros, etc) em produtos e serviços, composto de diversos processos menores, que são suas atividades.

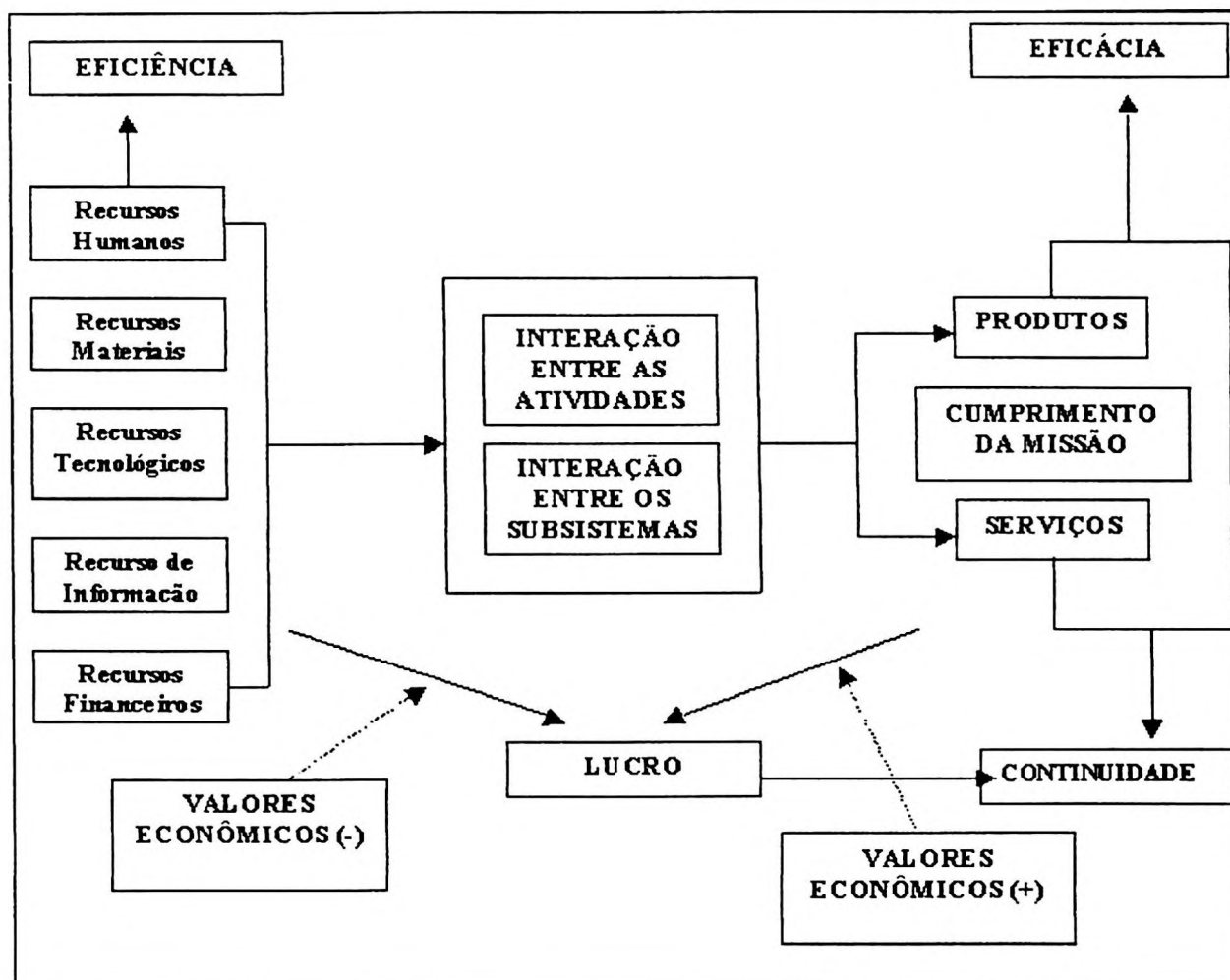
3.4.SISTEMA BÁSICO DA EMPRESA À LUZ DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

O enfoque da empresa, sob a ótica sistêmica, é utilizado como auxílio metodológico para evidenciar a estrutura fundamental do modelo de gestão econômica. Ressalta-se a conceituação sobre sistema elaborada por BIO (1985:18):

“Sistema é um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

Baseado, portanto, nessa concepção de sistema, GUERREIRO (1999 : 80) apresenta o esquema abaixo:

Figura 3-- Sistema Básico da Empresa



A interação entre as atividades, dispostas no esquema acima, dizem respeito a compras, estocagem, produção, manutenção, comercialização, finanças, controladoria, e outras que possam existir.

O autor explica que, no modelo do sistema de gestão econômica, se entende que, dentro de determinado segmento, deve-se procurar otimizar o resultado de todo o

segmento e não apenas o de alguns de seus elementos isoladamente. Citando OLIVEIRA (1994 : 95-96) que afirma:

“como em uma corrente, onde, quando o elo mais fraco se rompe, toda a corrente deixa de poder cumprir a sua finalidade, um segmento, onde um dos ‘elos’ estiver sendo prejudicado, acabará tendo toda a sua eficácia comprometida”.

Assim sendo, é necessário que todos os agentes de uma cadeia de relacionamentos de negócio tenha seu resultado otimizado para que haja continuidade tanto do segmento como um todo, bem como de cada elemento que o compõe. A maximização do resultado de alguns dos agentes em detrimento de outros coloca em risco a eficácia de todo o segmento. Essas considerações demonstram que o Sistema de Gestão Econômica enfatiza a “otimização” do resultado do todo e não a “maximização” isolada das partes.

A gestão atual, baseada na visão sistêmica da empresa, está voltada para atender às necessidades dos diversos grupos da sociedade e, simultaneamente, à garantia de sua própria continuidade. O contínuo atendimento dessas necessidades, através da otimização de resultados, exprime o grau de atendimento da eficácia. Portanto, a eficácia de uma empresa resume-se no cumprimento de sua missão. Então, toda empresa tem uma missão em relação à sociedade, sendo que a missão da empresa, como um objetivo constante, consiste em otimizar a satisfação das necessidades humanas.

Dentro da perspectiva de que os elementos de um sistema interagem entre si, percebemos não somente a inter-relação com o ambiente externo, mas também com o ambiente interno.

Em decorrência dessa interação, admite-se que o sistema empresa atua como um sistema aberto, que o seu funcionamento envolva um ciclo dinâmico de inputs (entrada

de recursos), processamento e outputs (geração de produtos e serviços) com o ambiente em que se insere. Apoiado nesse ciclo, o sistema empresa coleta do meio ambiente os recursos que lhe são necessários (financeiros, humanos, tecnológicos, materiais etc), os quais sofrem um processo de transformação, gerando produtos e serviços. Esses outputs devem possuir estreita relação com as entidades usuárias e fornecedoras do meio ambiente, formando uma cadeia de relacionamentos.

3.5.CONCEITOS FUNDAMENTAIS AO ESTUDO DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

Eficácia – caracteriza-se como a competência da empresa em ter continuidade em um ambiente dinâmico e cumprir sua missão. A garantia de continuidade da empresa é obtida quando o valor econômico dos bens e serviços, que a empresa produz e oferece ao mercado, torna-se superior ao valor econômico dos recursos (bens e serviços) que a empresa obtém do mercado e consome no processo produtivo de agregação de valor. No modelo de Gestão Econômica, o lucro é a melhor e mais consistente medida à eficácia da empresa.

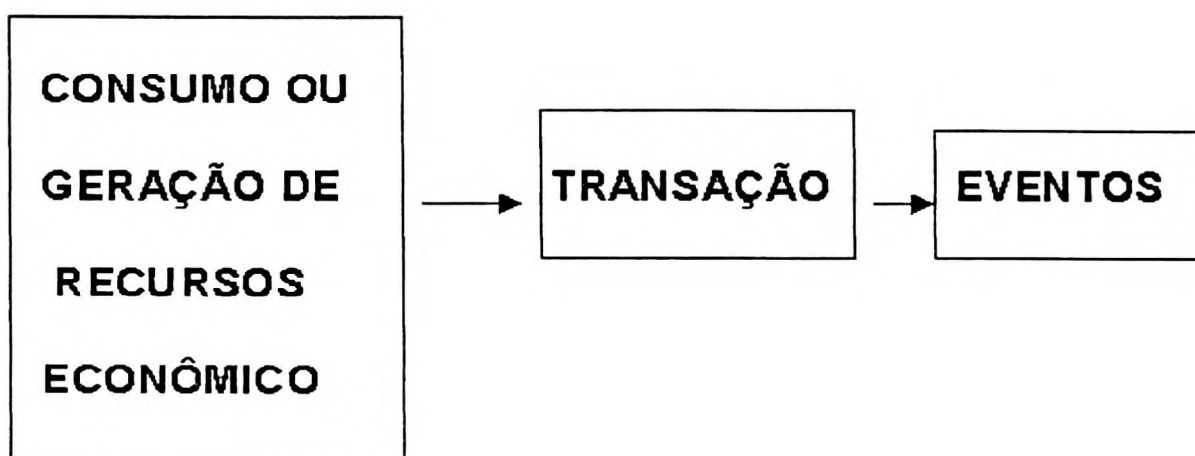
Atividade – processo físico que consome recursos e gera produtos e serviços. Ressalte-se, por oportuno, que é do desenvolvimento das diversas atividades que surgem os eventos econômicos, que se materializam através das transações.

Evento Econômico – caracteriza-se por um tipo específico de ocorrência, no âmbito do desenvolvimento das atividades, produzindo impacto predefinido na estrutura patrimonial da entidade, tendo, assim, sempre uma mesma formatação contábil. Os eventos têm as seguintes características: alteram a situação patrimonial, são previsíveis, seus efeitos são mensurados monetariamente e dizem respeito ao desempenho da organização.

Transação – corresponde a uma natureza de evento que foi efetivamente materializada, tanto em nível das ocorrências planejadas como das realizadas. A transação ocorre quando o gestor toma uma decisão que envolva recursos econômicos, consumidos ou gerados.

A figura abaixo explica a dinâmica de formação dos eventos econômicos:

Figura 4- Formação dos Eventos Econômicos



Reconhecimento da Transação - no sistema de apuração de resultado tradicional, um dos momentos do reconhecimento da transação é quando da transferência do produto para terceiros, reconhecendo-se a receita e os custos/despesas correspondentes, chegando ao resultado contábil. (Princípio da realização da receita e confrontação das despesas). No Modelo de Gestão Econômica, a apuração do resultado dar-se-á em

função do evento ocorrido com compras, produção, vendas, etc., evidenciando, desta forma, o quanto cada evento contribuiu na geração de valores/riqueza para o patrimônio.

Classificação da Transação - para classificar uma transação, é preciso identificar o evento segundo sua natureza econômica (plano de contas), para depois estabelecer o destino que foi dado tal transação. A classificação necessita passar por três planos, que são:

- Plano de Eventos – segundo Li, citado por Parisi at al (1997 : 04), *“os eventos que afetam uma organização compreendem seu ambiente. Partindo dessa premissa, um recurso econômico consumido ou gerado pela empresa, ou por uma de suas atividades através de uma transação que deve estar relacionada a um determinado evento, ou seja, a relação de um recurso econômico com a empresa se materializa através de uma transação que acaba por alterar o seu patrimônio.”* No plano de eventos de uma empresa, desenvolvem-se, em determinadas áreas, muitos eventos que podem trazer influências em outras áreas. Por exemplo, a área de compras tem como plano de eventos a emissão de pedidos, recebimento de mercadorias, transferência de mercadorias para o almoxarifado, etc., onde a aquisição de mercadorias gera um evento na área de compras e, ao ser estocada, no almoxarifado, provoca um novo evento em uma outra área, “estocagem”.

- Plano de Entidades - no plano de entidades, buscam-se identificar os eventos com as suas unidades causadoras, ou seja, deve contemplar, a relação entre os recursos econômicos envolvidos numa transação e, pelo menos, uma entidade da empresa, para auxiliar no processo de localização dos eventos descritos no Plano de Eventos.. Portanto, o evento pode se relacionar com uma unidade maior (ex.: área de responsabilidade) ou com uma menor (ex.: produto).

De acordo com PARISI (1995 :75):

“Entidade é qualquer unidade da empresa que tem a capacidade de acumular, por destino, custos e receitas. Então, ela pode ser de natureza funcional, conforme o sistema organizacional da empresa, ou um objeto (produto, lote de produtos, projetos, turno de trabalho, etc.)”.

- Plano de Contas - constitui um elenco com todas as contas que são utilizadas pela empresa para o registro das transações, elaborado e adaptado por cada empresa de acordo com suas necessidades e realidade, sendo por isso flexível. As contas são codificadas ou numeradas para que o registro da transação ocorrida seja identificado e, ao final, apurar-se o resultado com a área que gerou o evento.

Registro da Transação - toda transação deverá ser reconhecida, classificada e registrada a fim de que seja medido, em termos monetários, o impacto trazido para o patrimônio. O registro dar-se-á através do Método das Partidas Dobradas, onde uma transação gera um ou mais débitos que deverão corresponder a um ou mais créditos de igual valor.

3.6.SUBSISTEMAS DO SISTEMA EMPRESA

O Sistema Empresa se configura ser um sistema aberto e dinâmico, posto que interage com o meio ambiente e possui um conjunto de atividades, mantendo constantes mutações e requerendo constantemente reorientações para a sua finalidade principal. Na visão sistêmica, a empresa é vista como um processo de transformação, em que recursos são consumidos e transformados em produtos e serviços. Pressupõem-se existir dentro do Sistema Empresa oito subsistemas, quais sejam:

- Institucional - Define a missão, as crenças e valores da empresa
- Modelo de Gestão - Conjunto de princípios permanentes voltados para a gestão empresarial estabelecidos pelos proprietários da empresa para que sejam cumpridos pelos gestores.
- De Gestão - Processo decisório da empresa para atingir seus propósitos e cumprir sua missão.
- Organizacional - Conjunto de relações entre as pessoas necessárias à realização das tarefas de forma a atingir o objetivo das organizações através do agrupamento em departamentos e definição da amplitude administrativa.
- Subsistema Social - Responsável pela criação de um clima organizacional, no qual irão permear as atividades da empresa com a otimização das relações dos indivíduos na busca da eficácia organizacional.
- De Informação - Objetiva apoiar o processo de gestão, o processo de tomada de decisão, ficando responsável pela geração, processamento e distribuição da informação, interagindo os demais subsistemas.
- Físico-Operacional - Corresponde ao complexo de atividades de apoio, atividades fins e de corporação da organização, dimensiona as variáveis internas e externas dos relacionamentos da empresa.
- Econômico - Responsável pela mensuração das transações realizadas as quais são impactadas pelo subsistema físico da empresa, de modo a permitir a apuração do resultado correto, refletindo, assim, o valor econômico da entidade.

A harmonia do sistema empresa depende da perfeita integração de seus subsistemas.

3.7. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Segundo HANSEN E MOWEN (2001: 773):

“Eficiência refere-se ao desempenho das atividades, que pode ser medido pelo número de unidades produzidas por tempo ou pelo custo daquelas unidades. A eficácia refere-se ao desempenho das atividades corretas dos gestores, cujas medidas podem focalizar atividades que adicionam valor e atividades que não adicionam valor.

A empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade. A garantia da continuidade da empresa só é obtida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de tais atividades. Todas as estratégias, planos, metas e ações, que a empresa implementa, devem orientar em última instância na otimização do lucro. O lucro corretamente mensurado, portanto, é a melhor e a mais consistente medida da eficácia da organização. Sobre isso GUERREIRO (1999: 90) conclui que existem múltiplos enfoques no que diz respeito ao conceito de eficácia, porém as conceituações embutem o pensamento comum de cumprimento de objetivos. Ele conceitua eficácia empresarial como *a competência da empresa em ter continuidade em um ambiente dinâmico e cumprir sua missão.*

Segundo HORNGREN, FOSTER E DATAR (2000:161):

“Eficiência é a quantidade relativa de insumos empregada para atingir um determinado nível de produção, e eficácia é o grau em que um objetivo ou meta preestabelecido é atingido.”

PADOVEZE (1998: 69) define eficiência como:

“... a relação existente entre o resultado obtido e os recursos consumidos para conseguir aquele resultado.”

A sociedade exige de todos que dela participam um comportamento compatível com a utilização dos recursos naturais existentes, para evitar a deterioração do ambiente e prejuízo ao futuro da sobrevivência da sociedade. A representação da eficiência, segundo esse entendimento, pode ser, então, medida pela divisão de recursos entrados e os recursos saídos, ou seja, a empresa é uma entidade que consome recursos pelo processamento e entrega de produtos, bens ou serviços à sociedade. A representação gráfica da eficiência pode ser configurada assim:

Figura 5- Representação Gráfica da Eficiência

$$\frac{\text{Inputs}}{\text{Outputs}} = \text{Eficiência}$$

Dessa maneira, parece não haver dúvidas quanto à questão eficácia versus eficiência. Enquanto esta se relaciona com a otimização do uso dos recursos, aquela está relacionada com o elemento objetivo do sistema empresa.

E para a devida sustentação dos elementos apresentados, o modelo de Gestão Econômica leva em consideração os seguintes aspectos, conforme está evidenciado em CATELLI (1999: 395 - 400):

- eficácia empresarial e resultado econômico – os resultados econômicos representam o melhor indicador para aferição da eficácia da empresa;
- formação do resultado econômico – os resultados econômicos das unidades que compõem a empresa formam o resultado econômico desta, sendo que cada área é analisada apenas com base nos resultados gerados pelas atividades que elas gerenciam;
- papel dos gestores – os gestores, através de suas decisões, têm responsabilidade sobre as unidades de seu controle e da instituição como um todo, buscando a otimização dos resultados de suas áreas de atuação para a empresa;
- preços de transferência com base no custo de oportunidade – a definição dos preços pelo qual são transferidos os produtos e serviços na empresa deve levar em consideração o critério do custo de oportunidade, o qual representa o valor da perda que a instituição tem ao não se valer da melhor alternativa. Sendo assim, poderá haver o confronto deste custo de oportunidade com o ganho obtido em razão da alternativa escolhida, para apuração da contribuição econômica gerada por uma decisão nos resultados da empresa;
- tratamento dos custos departamentais – o método de Gestão Econômica leva em consideração uma metodologia de custeio direto e acumulação de valores, que possibilitam a identificação das receitas e custos associados apenas com as unidades responsáveis por estes, seguindo-se o critério da controlabilidade;
- processo de gestão e sistema de informações – os momentos em que ocorrem as decisões dos gestores são estruturados nas

seguintes fases: planejamento estratégico, pré-planejamento operacional, planejamento operacional, execução e controle. Já os sistemas de informações devem estar integrados a esse processo de gestão de forma que sejam atendidas todas as necessidades dos gestores nas fases já citadas, de acordo com os módulos de variações ambientais, simulações, orçamentário e de resultados realizados, que estão sustentados na base conceitual dos modelos de decisão, mensuração e informação.

3.8.CRITÉRIOS DE EFICÁCIA EMPRESARIAL

Adaptado por CATELLI (1999: 67), referindo-se a Gibson , define os seguintes critérios de eficácia empresarial:

- **Sobrevivência** - Capacidade da empresa em manter-se no ambiente, considerando as turbulências ambientais que estão sujeitas, dentro de uma perspectiva de longo prazo. Em termos práticos, pode orientar e definir outros indicadores, de curto e médio prazos, quanto à probabilidade de sobreviver no futuro
- **Adaptabilidade** – Compreende a capacidade da administração da empresa em perceber as mudanças internas e externas da organização, ou seja, a capacidade dos gestores de agir em um ambiente de constantes e profundas modificações, de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, de fornecer respostas rápidas aos desafios e ter rapidez na tomada de decisão, entre outros aspectos. A ineficácia observada, no curto prazo, pode alertar para o problema de que políticas internas ou o ambiente estaria exigindo outputs diferentes dos gerados ou fornecendo inputs diferentes. Em ambos os casos, pode sinalizar aumento de risco de não conseguir sobreviver ao longo tempo.

- **Desenvolvimento** - Capacidade da organização produzir a quantidade e a qualidade de outputs exigidos pelo meio, referindo-se aqui ao relacionamento das saídas ou resultados do sistema e dos produtos e serviços consumidos pelos clientes da organização. Diz respeito à melhoria constante e à excelência em todos os aspectos da empresa, contemplando adoção de novas tecnologias, novos processos e técnicas, treinamento e capacitação dos recursos humanos.

- **Eficiência** - Indica a relação entre inputs e outputs. Configura as medidas de eficiência proposta pelos proprietários (por exemplo: taxa de retorno sobre investimentos, tempos de parada, custo por paciente, taxas de ocupação, etc) ,diz respeito ao consumo ótimo de recursos, dados os volumes de produção de bens e serviços demandados pelo mercado.

- **Satisfação dos agentes envolvidos na cadeia de relacionamentos** - Atendimento às necessidades das entidades que se relacionam com a organização, interna e externamente. A organização interagindo com o ambiente estabelece exigências quanto ao grau de satisfação e aos benefícios que proporcionarão às entidades que a integram e que com ela se relacionam. É concebida a partir do atendimento das demandas dos diversos agentes com os quais a empresa se relaciona, contemplando a satisfação dos clientes com a qualidade, prazo de atendimento, preços dos produtos, pagamentos dos impostos de forma correta para o governo, reconhecimento dos esforços dos recursos humanos, formação de parcerias em alto nível com fornecedores, entre outros aspectos.

- **Produtividade** - Constitui-se pela otimização de volumes de bens e serviços demandados, considerando uma capacidade instalada.

3.9.PRINCÍPIOS DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA

Quantos aos princípios inerentes ao Modelo de Gestão econômica, ressalta-se que o modelo, ora estudado, adota um sistema de gestão diferenciado em relação aos modelos existentes. Dispondo que alguns dos princípios citados por CATELLI (1999:31) dos quais temos:

- *A eficácia da empresa é a função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual a soma dos resultados das áreas;*
- *As áreas somente são debitadas/creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade, as eficiências/ineficiências não são transferíveis para outras áreas e nem repassadas aos produtos/serviços;*
- *As áreas são tratadas como empresa, seus gestores como os respectivos “donos” e a avaliação deles envolvem não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos/serviços gerados (receitas). Assim sendo, objetiva-se destacar e valorizar posturas empreendedoras – fazer acontecer sem desculpas;*
- *A função/missão definida para cada área, mais do que um “clichê” organizacional, é a base para a avaliação da gestão e, principalmente, um implementador da eficácia da empresa. Por exemplo, se a função da Manutenção for consertar equipamentos, seu trabalho será apurado com base no valor do reparo e, nesse caso, quanto pior o serviço executado, mais os equipamentos quebrarão e mais essa atividade lucrará, enquanto a empresa perderá. Se for manter os equipamentos disponíveis para uso, cobrará os serviços pelo valor do aluguel por hora e seu resultado dependerá da produtividade e da eficiência operacional, contribuindo e assegurando, também, a eficácia da empresa;*

- *Os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais (investidores, condições de vendas a prazo, condições de compras a prazo, tempo de estocagem, tempo de processamento de produtos/serviços, etc.) são imputados às áreas respectivas, separadamente dos resultados das decisões operacionais:*

- *A área financeira é o “banco” interno, financiando/captando os recursos requeridos/gerados pelas áreas. Seu resultado decorrerá do valor de seus serviços, menos os custos financeiros efetivamente incorridos.*

Ainda de acordo com CATELLI(1999:30):

“Os relatórios do sistema voltam-se para a avaliação de resultados de produtos/serviços gerados pelas diversas atividades, e para a avaliação de desempenho das áreas organizacionais que executam tais atividades. Nesse processo, o sistema utiliza conceitos gerenciais fortes, tais como resultado econômico, custo de reposição, custo de oportunidade, preço de transferência, margem de contribuição e outros. Inclui, também, a caracterização da gestão operacional e de gestão financeira de cada atividade, com a conseqüente apuração de resultados operacionais (valores à vista) segregados dos resultados financeiros (decorrentes dos prazos das operações de compras/vendas e das estocagens/imobilizações) etc.”

CAPÍTULO 4- COOPERATIVA DE CRÉDITO E O SISTEMA FÍSICO-OPERACIONAL

4.1.COOPERATIVA DE CRÉDITO

SOUZA (1992: 13) conceitua cooperativa de crédito:

“A cooperativa de crédito mútuo é uma empresa comunitária, constituída não pelo capital, mas por pessoas, preservando o respeito pelo princípio da inversão do capital. Tal como um banco, esse sistema pratica as mesmas ações e técnicas usuais aos estabelecimentos financeiros, com gerenciamento à altura.

Um duplo controle de procedimentos garante a segurança dos depositantes: garantia interna: concedida pela estrutura tipo pirâmide, onde cada nível é responsável perante o imediatamente acima. Agências locais controladas por federações, que são controladas por confederações. Há a constituição de um fundo de garantia de responsabilidade coletiva (Fundo de Reserva); garantia externa: Pelo controle direto e eficaz do Ministério da Economia e Finanças.”

Para que cresça e desenvolva a instituição, a cooperativa de crédito mútuo deve operar com o controle e custos adequados, assegurando a sua rentabilidade e os depósitos de seus membros.

Ressalta-se que, apesar da cooperativa não visar a acumular riqueza, precisa se preocupar em gerar riqueza para preservar sua continuidade.

O crédito mútuo tem a sua atenção voltada aos problemas comuns às famílias. Inicialmente seu objetivo era solucionar questões imediatas, sem distinção de renda,

idade ou classe social. Atualmente com o aprimoramento e a especialização de funcionários, é possível realizar a orientação necessária para a concessão de empréstimos, ensinando-lhes sobre a melhor forma de utilização de recursos.

SOUZA (1992: 16) afirma:

“O crédito mútuo concede empréstimos para implemento da qualidade de vida nas comunidades, contribuindo para o desenvolvimento da infra-estrutura e, conseqüentemente, gerando empregos.”

Para aprimorar o nível de satisfação dos associados e ampliar as condições de investimento, os serviços do crédito mútuo sofrem constantes adaptações.

Considerando que um dos princípios cooperativos aprovados no Congresso de Manchester, em 1995, pela Aliança Cooperativa Internacional versa sobre o controle democrático dos sócios que afirmam:

“As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões”.

As cooperativas se caracterizam em uma entidade em que todos os seus clientes são donos do negócio e têm como um dos princípios essenciais à satisfação dos seus cooperados.

BUGARELLI (1998: 30), cita:

“Distribuição do excedente pro rata das transações dos membros ou retorno exprime uma das idéias essenciais do cooperativismo: a busca do preço justo, afastando qualquer sentido lucrativo”.

Visualiza-se, nesse ponto, um diferencial enorme na filosofia de entidades comuns e cooperativas. Nas cooperativas, o valor agregado a cada cooperado tem a sua importância máxima, ou seja, o cooperado precisa utilizar-se de taxas de juros para captação mais alta em relação ao mercado e nas aplicações inversamente, pois a principal fundamentação das cooperativas é prestar assessoria econômica-financeira de forma otimizada aos cooperados. Porém cita-se também a importância da otimização do resultado da própria cooperativa, não confundindo que a sua característica de não ter sentido lucrativo, representa em não ter preocupação com geração de riqueza, pois os próprios cooperados cobram da cooperativa um resultado positivo, que lhes permita receber sobras ao final de cada exercício.

A cooperativa tem nesse ponto uma questão fundamental, que é de como estrategicamente otimizar o ganho do cooperados, quando o mesmo utiliza-se dos seus produtos e serviços, e, ao mesmo tempo, procurar de forma eficiente manter uma boa lucratividade desses produtos e serviços com o intuito de otimizar o seu resultado global.

Nesse contexto, tem-se, então, que as cooperativas de crédito brasileiras têm claro desafio a enfrentar, que é se manter competitiva no mercado, conseguindo dar o retorno esperado por seus cooperados.

Além da diversificação de serviços, as cooperativas de crédito devem sempre ter a preocupação de incrementar a sua carteira de crédito, a qual responde pela maior parte das sobras que apuram com atividades próprias. Vale salientar que apesar da carteira de crédito representar uma das atividades que mais contribuem para o resultado, os gestores devem ser cautelosos com o spread praticado, pois, como já foi citado, os baixos juros praticados pelas cooperativas nesta carteira é um dos principais atrativos de sua existência.

Ressalta-se, também, a preocupação com a receita de prestação de serviço que mantém uma base importante para cobrar as incertezas com a volatilidade dos juros no mercado, o que faz os gestores dessas instituições darem atenção especial aos segmentos de cobrança, cartão de crédito, como outras prestação de serviço.

4.2.CONCEITOS E FUNCIONAMENTO DO SUBSISTEMA FÍSICO-OPERACIONAL

Segundo GUERREIRO (1989: 170):

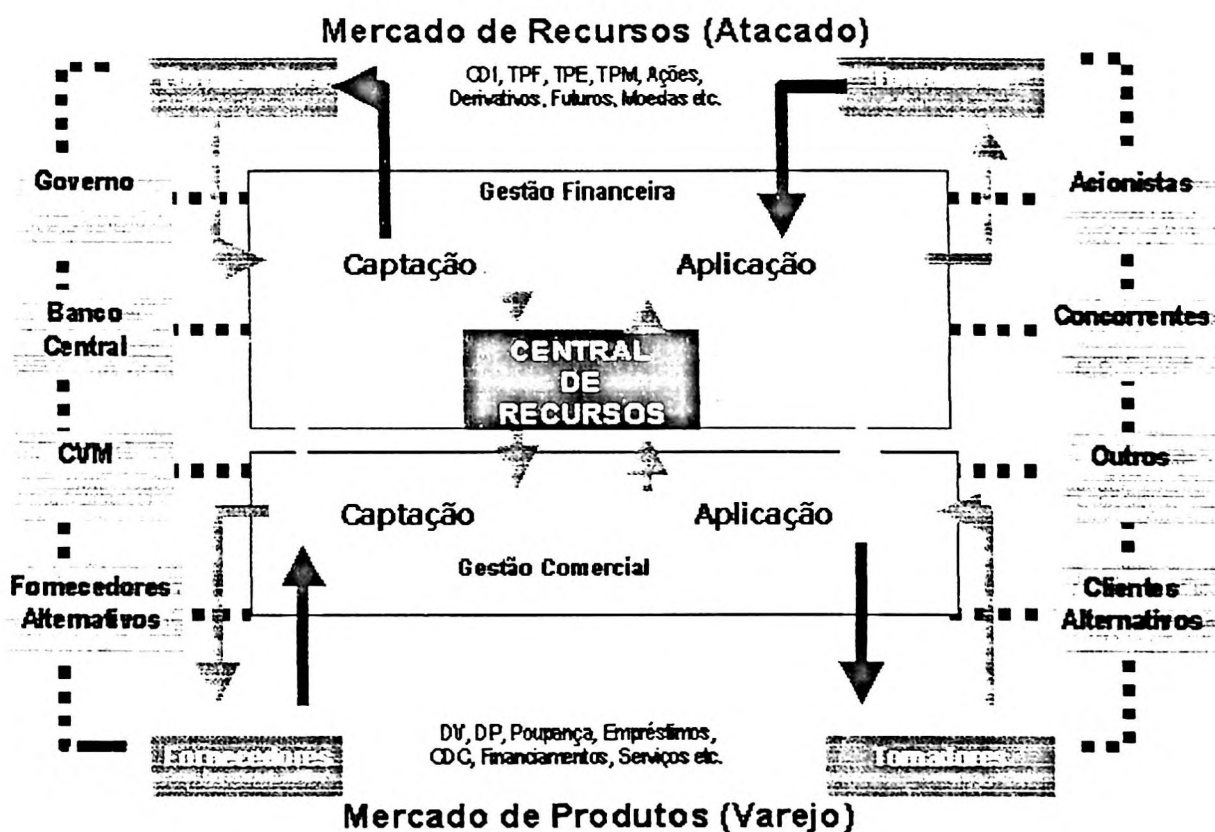
“ O subsistema físico corresponde ao ferramental que as pessoas (subsistema social), com determinada autoridade e responsabilidade (subsistema formal), municiadas das informações necessárias (subsistema de informações) e condicionadas por determinados princípios (subsistema institucional), interagem no processo de tomada de decisões (subsistema de gestão).

Este subsistema gera a estrutura lógica de todas as atividades a serem desenvolvidas na empresa. O sucesso da empresa depende da perfeita interação dessas atividades entre as unidades de negócio e o meio ambiente.

No ambiente interno, o subsistema Físico-Operacional formata as atividades fins, de apoio e a interação das diversas áreas da empresa, através da estrutura funcional, e, no ambiente externo, descreve as relações com as entidades próximas (fornecedores, clientes diversos, consumidores, etc) e com as entidades de outros ambientes (Governo, entidades sociais, etc).

Explana-se a seguir uma figura com a dinâmica de um segmento bancário:

Figura 6-Segmento Bancário



4.3 SISTEMA FÍSICO-OPERACIONAL

É no subsistema Físico-Operacional que ocorre o processamento dos eventos e transações.

ARANHA (2002:30) se reporta aos aspectos das unidades do segmento bancário, e aproveitaram-se suas colocações para se fazer um paralelo com as unidades de um

Sistema Cooperativo, quando afirma que as unidades comerciais se preocupam em captar e emprestar recursos, podem ser tratadas como as cooperativas singulares. Afirma, também, que normalmente existe uma unidade central responsável por administrar globalizadamente os recursos de todas as unidades, tanto daquelas que recebem recursos de seus clientes como daquelas que recebem recursos para emprestar aos seus clientes. Estas unidades centrais ficam responsáveis pela gestão financeira, o que podemos destacar é que dentro do Sistema Cooperativo em que as centrais de cooperativas fazem a centralização financeira a gestão financeira é feita pela mesma.

PADOVEZE (1998: 85) cita:

“É no subsistema físico operacional que a empresa se manifesta mais claramente, através do conceito sistêmico de processamento de recursos para obtenção de produtos e serviços.”

Cada subsistema empresarial ou área da empresa possui um subsistema físico-operacional, posto que os subsistemas existentes na empresa consomem recursos e geram produtos e serviços. Dentro das atividades ocorrem as transações (eventos econômicos), e a busca da maior eficiência dos recursos, coordenadas sinergicamente, deverá levar a empresa a um padrão desejável de lucratividade e rentabilidade, atingindo a eficácia empresarial.

A empresa, atuando num ambiente essencialmente dinâmico, faz com que cada subsistema processe eventos e transações. Sendo as transações as ocorrências que impactam o patrimônio da entidade, a materialização dessas ações se dá no subsistema físico-operacional, daí surge a necessidade da sua existência em todas as áreas da empresa e em todos os subsistemas em funcionamento no sistema empresa. Quanto a isso, CATELLI (1999: 57) assegura, com muita propriedade, quando diz que *transação é toda ocorrência que impacta o patrimônio da entidade*. A classe dessas transações define-se como evento. Conforme o mesmo pesquisador, o sucesso da gestão não está

nas atividades, mas em cada ocorrência, em cada transação resultando em consequências positivas ou negativas para estas.

Da afirmativa acima, conclui-se que a manifestação da eficácia organizacional em termos de eficiência, produtividade, satisfação e desenvolvimento contínuo da empresa, ocorre justamente no subsistema físico-operacional. Além dessas revelações de eficácia, o reflexo do desempenho dos demais subsistemas no subsistema físico-operacional conduz a empresa à efetiva ocorrência da eficácia global da organização. A adequação exigida do processo decisório, requisito básico da eficácia na empresa, por exemplo, reflete diretamente no processo físico-operacional evidenciando o impacto do subsistema de gestão no resultado.

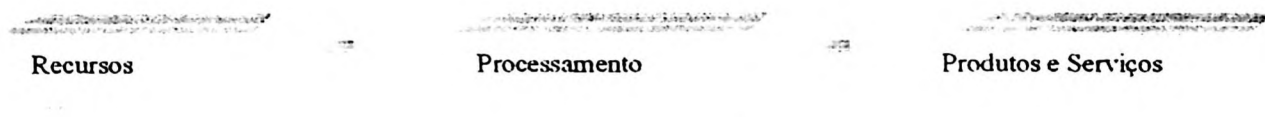
PADOVEZE (1998:86) estabelece os seguintes fatores básicos para definição do Subsistema Físico-Operacional, entendendo que a estruturação desse, não é a mesma para todas as empresas, porém pode-se perceber linhas mestras de raciocínio que auxiliam na condução do processo de decisão. Os fatores determinantes são os seguintes:

- Produtos e Serviços a serem produzidos - Isso porque dentro do enfoque sistêmico os produtos e serviços constituem os outputs do sistema e todas as definições seguintes partem da definição dessas saídas do sistema;
- Tecnologia - Determinados produtos podem ser elaborados de diversas variantes tecnológicas existentes e a opção pode ser tanto técnica como econômica. Entende-se aqui não só a tecnologia de fabricação, mas também a tecnologia de distribuição dos produtos e serviços e a utilização da tecnologia da informação;
- Processo - Repousa na escolha do processo, pois orientará a estruturação físico-operacional, estando intimamente ligada à tecnologia de fabricação do produto quanto ao seu processo e tecnologia de distribuição;

- Volume - Refere-se à tecnologia do processo. Assim para determinados volumes não se recomendam determinados processos. Por outro lado, determinados processos são recomendados para determinados volumes de produção e venda:
- Tempo - O sistema físico-operacional não se limita ao processo produtivo e sim ao ciclo completo da obtenção e processamento dos recursos e a sua posterior saída como produtos e serviços. O aspecto temporal passa a ser importante, nesse caso, pois inclui todo o processo fabril e de distribuição (incluindo aspectos adicionais de pós-venda como entrega, descarte, etc). O fator tempo está também intimamente ligado aos fatores tecnologia e processo e, por isso, terá grande impacto nos investimentos das estruturas empresariais;
- Grau de Eficiência dos Recursos - Refere-se à estimativa do grau de eficiência esperado de todos os recursos que serão manipulados dentro do sistema. Dessa maneira o subsistema físico-operacional refletirá o resultado da eficiência que se predeterminou para o resultado a obter.

O subsistema físico-operacional é um conjunto de processos existentes nas diversas áreas da empresa, onde os recursos são consumidos para a geração de produtos e serviços. Esse entendimento é corroborado por PADOVEZE (1998 : 85), quando ilustra com a figura abaixo o processamento do sistema físico-operacional e complementa com *“dessa maneira, podemos dizer que os demais subsistemas da empresa canalizam todas as funções para o subsistema físico-operacional, objetivando fazer com que as tarefas sejam executadas dentro dos princípios de eficiência e eficácia”*.

Figura 7- Processamento do subsistema Físico-Operacional



De acordo com GUERREIRO(1999:87):

"O subsistema físico pode ser caracterizado como o hardware da empresa, composto de todos os elementos concretos e palpáveis da empresa, com exceção das pessoas."

Corresponde, assim, ao complexo de atividades de apoio e atividades fins da organização.

No ambiente interno, o subsistema Físico-operacional formata as atividades fins, de apoio e de corporate, através da estrutura funcional, e, no ambiente externo, delinea as relações com as entidades próximas - fornecedores e clientes diversos – e com as entidades de outros ambientes - Governo, entidades sociais, regulatórias etc.

A configuração do subsistema Físico-operacional deve atender, portanto, aos seguintes requisitos:

- a estrutura Físico-operacional deve atender às diretrizes estabelecidas pelo subsistema modelo de gestão para permitir o cumprimento da missão;
- é preciso assegurar interações pró-ativas entre as partes: fornecedores de recursos, o sistema Físico-operacional e os diversos clientes dos produtos e serviços gerados;
- a organização precisa dimensionar o ambiente próximo, detectando as variáveis (fornecedores de recursos, concorrentes, e clientes) bem como o ambiente remoto com suas variáveis (econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, regulatórias, etc.) das quais dependem a eficácia da empresa;
- cada transação desenvolvida neste subsistema deve gerar produtos e serviços de valor superior ao recursos consumidos.

As atividades operacionais de uma entidade correspondem ao âmbito físico da utilização de recursos. Enxerga-se um fluxo, que envolve o consumo de recursos, gerando custos e recursos ao nível de cada atividade. Os resultados de cada atividade, surgem efetivamente das atividades operacionais, sendo que o retorno de cada atividade deve ser superior aos recursos consumidos dentro de cada uma delas.

Neste sistema, é abordada a disposição dos elementos físicos; gerenciando a estrutura física que dá suporte ao funcionamento dos outros sistemas.

Importância se dá ao conhecimento do segmento de atuação, de suas atividades e seus eventos.

PEREIRA in CATELLI (1999: 56) cita em relação ao subsistema físico:

“compreende todos os elementos materiais do sistema empresa, tais como: imóveis, instalações, máquinas, veículos, estoques etc., e os processos físicos das operações, que se materializam nas diversas atividades que utilizam recursos para a geração de produtos/serviços”.

A forma de disposição dos elementos físicos em uma atividade tem a função de otimizar os fluxos das operações efetuadas, seja no âmbito interno de cada atividade ou no contexto interno em que cada atividade necessite interagir.

O ambiente próximo (fornecedores de recursos, clientes e concorrentes) e o ambiente remoto (econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, regulatórias etc.) devem ser muito bem conhecidos pelas cooperativas a fim de se alcançar a eficácia empresarial, pois o profundo conhecimento com os seus fatores de relacionamento facilitam para as entidades agirem de forma pró-ativa.

TRANSAÇÕES

Todas as atividades de uma organização são produtivas, pois compreendem a entrada de recursos que podem ser materiais, humanos, tecnológicos, numerários, de informação e outros, cuja utilização dos mesmos, através de um processamento específico, gera produtos e serviços, que visam a satisfazer as necessidades da sociedade. Daí, entendem-se que transações, segundo CATELLI et al (1998:2):

“... são ocorrências (como compras, vendas, produções, captações e aplicações financeiras, e até mesmo efeitos tempo-conjunturais), que impactam qualitativa e quantitativamente o patrimônio de uma entidade e, portanto, o seu resultado.”

Assim, em termos técnicos e conceituais, a empresa, no momento atual, considerando seu valor no mercado, é o reflexo do resultado das decisões tomadas desde a sua implementação e, no futuro, incluirá, também, o resultado do sucesso das decisões que serão tomadas, a partir do momento atual.

Segundo PONTE (2001 : 132), a transação decorre de uma decisão tomada, levando em consideração, o exame de, pelo menos, duas opções de ação, constituindo-se de uma alternativa que implicou o abandono das demais.

Para finalidade de melhor entendimento, toda transação dá origem a um fluxo financeiro, materializado em um fluxo de caixa, uma vez que os recursos que foram consumidos, com conseqüente geração de produtos e serviços, demandaram desembolsos e entrada de valores em diversos pontos no tempo. Esse fluxo patrimonial evidencia as mutações nas contas patrimoniais decorrentes da transação na data inicial. A riqueza, advinda desse fluxo, logicamente, tem sua composição alterada em função da ocorrência de transações.

De acordo com TELES E GRIGOR (1996:07):

“Transação corresponde ao produto de cada ação planejada ou realizada.”

Segundo GUERREIRO (1999:86):

“ Transação corresponde a uma natureza de evento que foi efetivamente materializada, tanto em nível de ocorrências planejadas como as realizadas. ”

HENDRIKSEN (1999:287) considera que o termo “transações” é usado num largo senso para incluir tanto transações internas e externas. Transações externas surgem das negociações com entidades fora da empresa e a transferência dos ativos ou exigibilidades para ou da empresa. Transações internas surgem do uso ou conversão dos ativos dentro da empresa.

Pode-se, então, afirmar que a transação corresponde a ocorrência de cada evento econômico específico. Assim sendo, verifica-se que a ação gerencial, que possibilita a obtenção de resultados, ocorre em cada transação.

Diante do exposto, percebe-se que a contabilidade gerencial deve possibilitar a apuração do resultado de cada transação, concluindo-se então, que cada transação tem sua receita e custo.

4.4. CONCEITO DE ATIVIDADES ECONÔMICAS

Quanto ao conceito de atividades, TELES E GRIGOR (1996:07) citam:

“É um processo físico-operacional que consome recursos e gera produtos e serviços, demandando a ocorrência de um ou mais eventos.”

GUERREIRO (1989: 248) entende :

“As atividades assumem um caráter de eventos econômicos, uma vez que se caracterizam como processos de transformação de recursos em produtos e serviços.”

Dessa maneira, os recursos possuem valores econômicos por serem escassos; por sua vez, os serviços e produtos também possuem valores econômicos por trazerem satisfação ao atender às necessidades.

TELES E GRIGOR (1996:07) afirmam que atividade corresponde *a um processo físico-operacional que consome recursos e gera produtos e serviços, demandando a ocorrência de um ou mais eventos.*

Diante dessa afirmativa, podem-se exemplificar, então, atividades como: compra de insumos, recebimento e estocagem de materiais, consumo de recursos, transformação, manutenção, vendas, captação e aplicação de recursos financeiros.

Assim sendo, PEREIRA (1999:39) diz que algumas atividades internas geram produtos ou serviços que objetivam atender a necessidades externas à empresa, outras atividades podem voltar-se para o atendimento de necessidades internas. Verifica-se, pois, que os produtos e serviços de uma atividade podem constituir-se em recursos para outras atividades desenvolvidas internamente à empresa.

Segundo CATELLI E GUERREIRO (1993: 04):

“ A empresa encontra-se em um processo interativo constante com o meio ambiente, obtendo recursos, transformando-os em produtos e atendendo os seus objetivos econômicos e sociais. Esse processo de transformação total, podemos identificar uma hierarquia de processos menores que compõem o processo total. Esses processos analíticos são as atividades ”.

4.5.DIMENSÕES DA GESTÃO

Os efeitos operacionais, financeiros e econômicos de cada decisão são dimensões de uma mesma atividade e, portanto, o seu gerenciamento de forma isolada é inviável.

Ressalta-se, assim, como vantagem do enfoque econômico para a gestão de atividades, os efeitos operacionais e financeiros das decisões tomadas, consentindo um tratamento conjunto desses aspectos, desde que corretamente evidenciados.

Também a associação desses efeitos à responsabilidade do respectivo gestor da atividade, fundamenta-se no fato de que se referem as dimensões de uma mesma atividade. A delegação dessa responsabilidade ao gestor, requer um comprometimento do mesmo, juntamente com a prestação de contas do seu desempenho aos seus superiores.

Segundo PEREIRA (1993: 111):

“Todas as decisões produzidas na empresa impactam o estado do sistema em três aspectos: operacional, financeiro e econômico; que se relacionam à natureza das atividades empresariais e fundamentam uma classificação da gestão em:

- *gestão operacional;*
- *gestão financeira;*
- *gestão econômica.*

Por referirem-se a dimensões de uma mesma atividade, todos os gestores realizam esses três tipos de gestão em suas respectivas áreas, evidenciando que não são responsáveis somente pelos efeitos operacionais de suas decisões. As atividades operacionais consomem recursos e geram produtos; demandam e

ofertam recursos financeiros; e implicam custos e receitas, que impactam os resultados globais da empresa.”

GESTÃO OPERACIONAL

A dimensão operacional tem como principal objetivo, administrar os recursos materiais e/ou físicos, com a finalidade de obter os resultados planejados dos gestores da entidade.

Na execução de uma atividade inerente ao gestor responsável pela área, quando o mesmo se utiliza dos recursos materiais disponíveis, se faz a realização da gestão operacional.

PEREIRA (1993:115) se reporta a esse aspecto:

“Os efeitos econômicos da gestão operacional resultam, portanto, do valor econômico dos recursos consumidos e dos produtos/serviços, ou seja, correspondem aos custos e às receitas incorridas nas atividades.”

GESTÃO FINANCEIRA

Corresponde a gestão dos impactos financeiros das atividades.

PEREIRA (1993:115) cita:

“A gestão financeira pode ser entendida como a administração desses prazos de pagamento e de recebimento dos valores envolvidos nas transações, bem como pela captação e aplicação dos recursos financeiros.”

A área financeira de um entidade, tem a responsabilidade de garantir a liquidez, captando recursos com a finalidade de garantir as necessidades de capital de toda a empresa, repassando recursos entre as áreas .

Em relação ao repasse de recursos entre as áreas, PEREIRA (1993:115) ressalta:

“As diversas áreas da empresa movimentam recursos financeiros, os quais, como qualquer outro recurso econômico, possuem “preços”, caracterizados pelas taxas de captação e aplicação desses recursos.

Assim, ao repassar esses recursos as demais áreas, a área financeira caracteriza-se como uma espécie de banco interno, que capta e aplica recursos externamente ou junto às diversas áreas internas.”

Desta forma, o resultado financeiro da empresa é formado pela soma dos resultados financeiros ocorridos nos diversos centros de responsabilidades. Inclui a responsabilidade financeira global a cargo do gestor financeiro e a responsabilidade financeira dos gestores das demais áreas que buscam a otimização financeira como componente da eficácia de suas atividades. Essa otimização ocorre pelo melhor uso possível dos fluxos financeiros envolvidos nas atividades das diversas áreas.

Para CATELLI et al (1999 : 03) :

“A margem financeira decorre da otimização dos prazos e taxas associados aos recursos financeiros envolvidos na transação. Esta margem resulta da diferença entre a taxa de oportunidade, que constitui o preço interno de transferência dos recursos financeiros, e as taxas reais praticadas na transação, por exemplo, de compra ou venda a prazo...”

GESTÃO ECONÔMICA

Corresponde a integração do fluxo produtivo e financeiro, ou seja, na diferença entre custos e receitas a fim de gerar o resultado econômico.

Segundo CATELLI et al (1995: 68):

“A gestão econômica de uma empresa inclui a gestão de todas as suas atividades, e não somente aquelas relacionadas ao processo industrial, o que possibilita a visão integrada do conjunto das atividades, tanto em nível de planejado como em nível realizado, e seu inter-relacionamento, compreendendo e atendendo de forma integrada, tanto aos diversos níveis gerenciais, como a alta administração.”

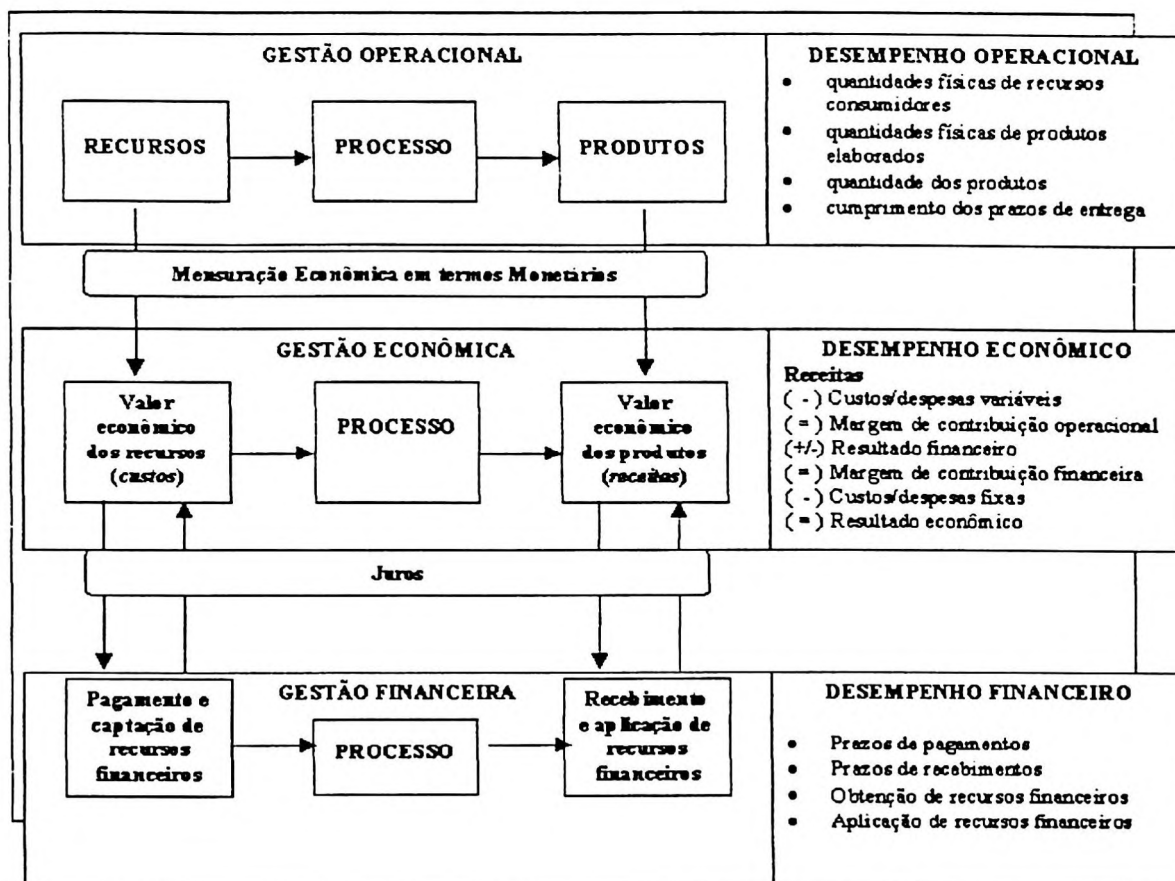
A alocação de recursos e o gerenciamento das atividades com a finalidade de produzir benefícios para a empresa decorrem das decisões que são tomadas pelos gestores da empresa, em suas respectivas áreas de atuação, os quais, portanto, são os responsáveis por todos os efeitos gerados por tais decisões.

PEREIRA (1993:118), cita:

“Como os efeitos econômicos são produzidos pelas decisões tomadas pelos diversos gestores da empresa, em suas respectivas áreas de atuação, a gestão econômica ocorre no âmbito da responsabilidade de cada gestor, mas requer uma coordenação global desses resultados.”

ALMEIDA (1996:73), apresenta a figura abaixo onde visualizam-se os aspectos das gestões:

Figura 8-: Aspectos Operacionais, Econômicos e Financeiros

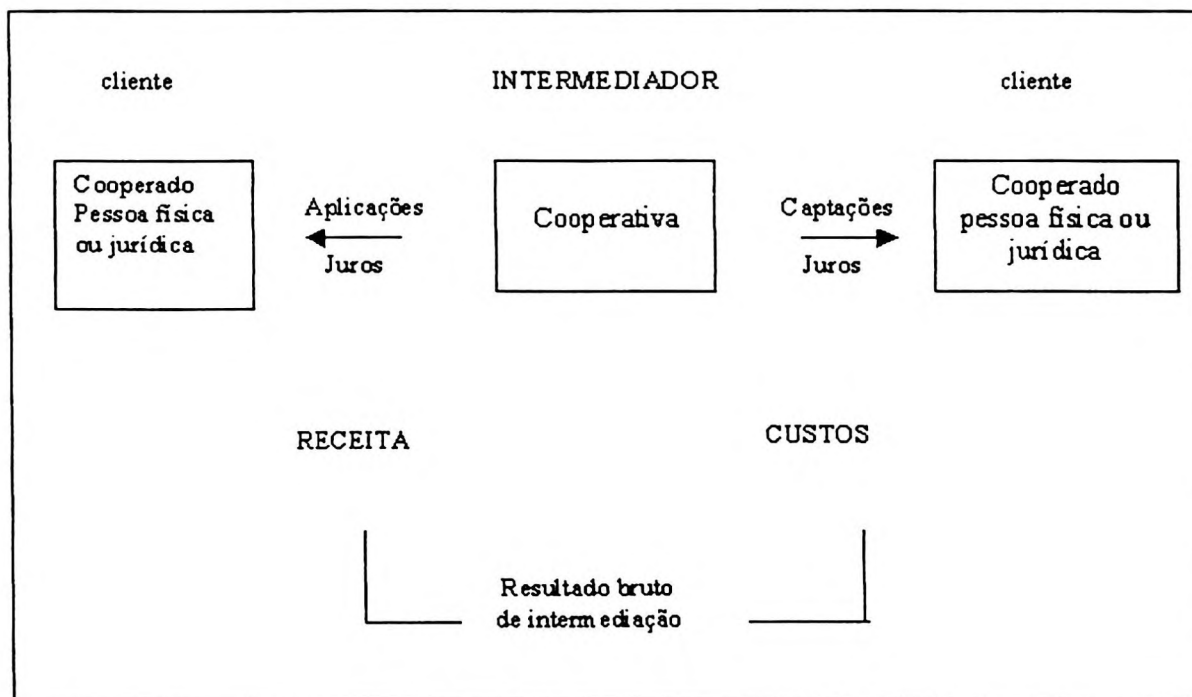


FONTE: Adaptada de MAURO, Carlos Alberto. Preço de Transferência Baseado no Custo de Oportunidade: Um instrumento Para a Promoção da Eficácia Empresarial. Dissertação de Mestrado-FEA/USP, 1994:118

4.6.ATIVIDADES NO ÂMBITO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A intermediação financeira é o grande potencial de atividade de uma cooperativa de crédito, o que torna imprescindível a preocupação com a sua relação com os seus captadores e aplicadores, conforme figura abaixo:

Figura 9- : Relação da Atividade de Intermediação Financeira.



QUEIROZ (1998:98) afirma:

“Pode-se considerar atividade como um processo físico-operacional , que exige recursos que são transformados em produtos e serviços, que têm reflexo no patrimônio da empresa e requer a mesma formatação contábil. A atividade é constituída por um ou mais eventos econômicos e, estes , por uma transação ou várias transações. As atividades desenvolvidas pela empresa assumem o caráter de eventos econômicos , uma vez que se caracterizam como processos de transformação de recursos em produtos e serviços”.

As atividades da empresa surgem da interação dos subsistemas que a compõem.

As cooperativas de crédito no seu processo produtivo desenvolvem suas atividades com a finalidade de agregar valores aos recursos consumidos. Esses valores devem ser refletidos aos seus cooperados.

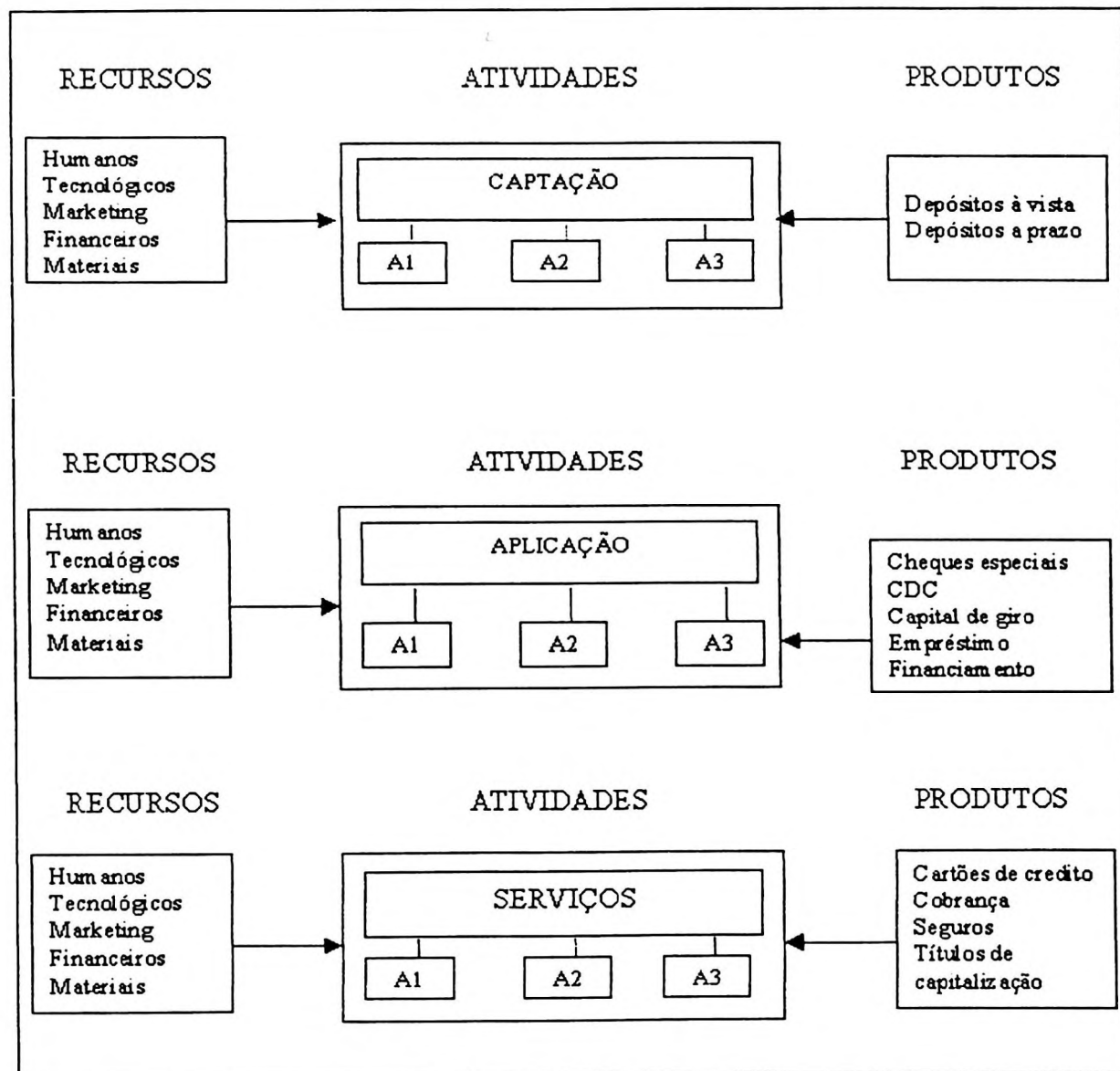
Segundo ANSOFF (1977: 4):

“ O problema geral das atividades da empresa consiste em configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a otimizar a consecução dos objetivos”.

Apesar das atividades de captação e aplicação de recursos serem de maior representatividade nas instituições financeiras, já que as mesmas representam a intermediação financeira, nas cooperativas de crédito a atividade de prestação de serviço é uma atividade primordial, pois, muitas vezes, elas representam uma fonte de receita chegando, muitas vezes, a cobrir margens das outras atividades, pois como já foi citado as cooperativas trabalham com baixas taxas de empréstimos e altas taxas de captação, para que desse modo beneficie o cooperado.

Explana-se, através da Figura da qual foi adaptada de FARIAS (1998: 23) o fluxo das atividades de uma cooperativa de crédito:

Figura 10- Fluxo das Atividades de uma Cooperativa de Crédito



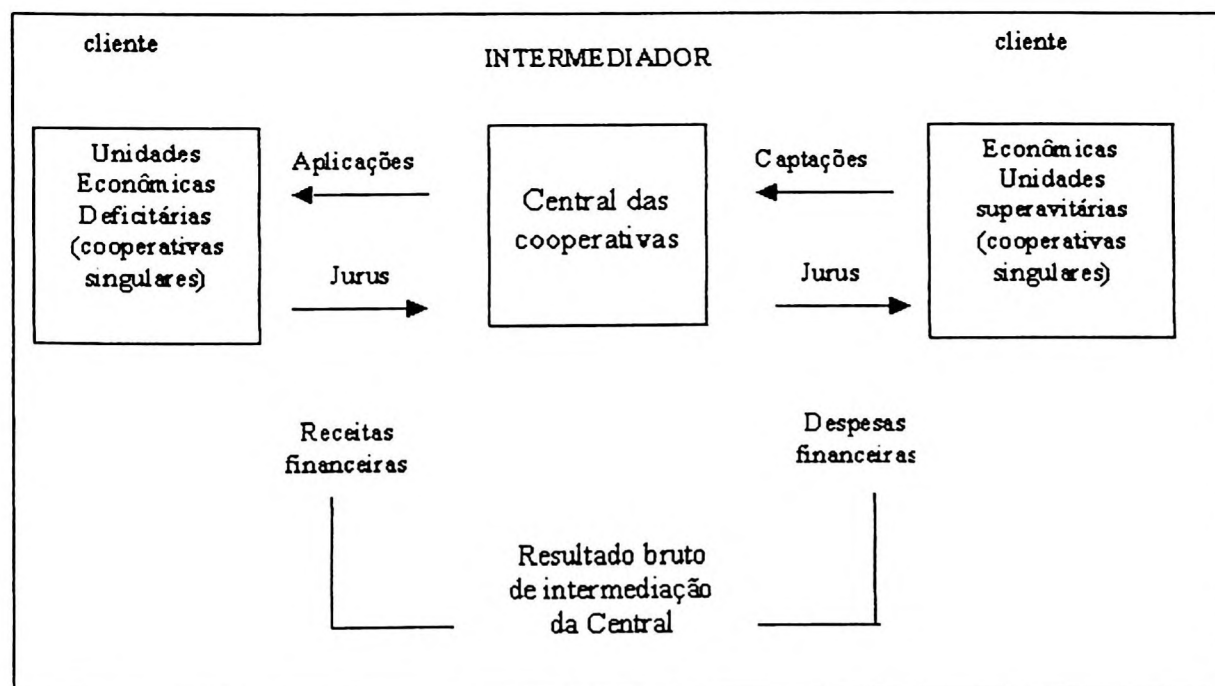
Para o bom desenvolvimento de suas atividades, as cooperativas necessitam de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, de marketing e materiais, com o objetivo de cumprir a sua missão.

As cooperativas de crédito têm como seu principal objetivo a materialização de produtos e serviços que satisfaçam os seus cooperados, e para isso deve se estruturar de forma a otimizar os processos de suas atividades.

O relacionamento que as cooperativas têm com as suas centrais também necessita de atenção, pois, as centrais das cooperativas funcionam como um elo importante na cadeia operacional das mesmas.

Apresentamos a seguir a figura que demonstra o fluxo de atividades das centrais com as singulares:

Figura 11-: Relacionamento Cooperativas Singulares e Cooperativas Centrais.



4.7.ASPECTOS FÍSICOS-OPERACIONAIS DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Procuram-se, como forma de melhorar o entendimento, explanar os aspectos físicos-operacionais de cada atividade das cooperativas, visando a um melhor entendimento em todos os tópicos seguintes desse trabalho.

OPERAÇÕES PASSIVAS

Representam as operações de captação de recursos financeiros junto aos seus cooperados, as quais são realizadas junto às suas bases de negócios ou áreas financeiras, que se encontram nas suas agências ou em seus postos de atendimento.

Citamos, também, como operações passivas, os repasses interfinanceiros entre as Centrais das Cooperativas e as singulares, ou seja, quando há escassez de recursos financeiros em uma das singulares, a Central das cooperativas repassa parte do recurso disponível de uma singular para suprir o caixa de outra. Para a cooperativa que está recebendo os recursos, isto se caracteriza como uma operação passiva.

A área financeira é a responsável pelas diretrizes gerais e pela formação das taxas de juros a serem aplicadas nos mais diversos produtos de captação que cada cooperativa venha a ter. Salienta-se que, nas cooperativas de crédito, pela fundamentação de seus princípios, a diferenciação de taxas não é permitida em condições igualitárias, deve-se, portanto, determinar, para efeitos de diferenciação, limites mínimos e máximos de taxas de juros respeitando o diferencial de volume, de prazos e os tipos de operação de cada aplicação.

FLUXO FÍSICO-OPERACIONAL DAS OPERAÇÕES PASSIVAS

Relacionam-se, como aspectos físicos-operacionais das operações de captação ou passivas, a caracterização dos cooperados efetuarem investimentos nas cooperativas em produtos da carteira de depósito a prazo: o simples depósito que se considera depósito à vista, e o recebimento pela cooperativa de alguma conta, títulos e tributos.

As cooperativas recebem quantias financeiras dos cooperados e criam uma obrigação diante destes que serão denominadas de depósito à vista, depósito a prazo, pessoas físicas e jurídicas e recursos em trânsito de terceiros.

Tais obrigações, somente, serão liquidadas quando houver o resgate das aplicações, saques em conta-corrente ou o efetivo repasse às entidades as quais têm convênio para recebimento de contas.

Quando se tratar de depósito a prazo em um determinado tempo, essa quantia investida pelos cooperados serão atualizada conforme o prazo, índice e atualização monetária acordados. As cooperativas de crédito podem trabalhar com depósitos a prazo com taxas pré-fixadas e pós fixadas, o que as diferenciam é que na operação pré-fixada o montante a ser recebido pelo cooperado no final da operação se torna conhecido, enquanto na operação com taxa pós-fixada, esta dependerá de uma variável que terá como parâmetro um indicador financeiro. A cooperativa, ao fechar a operação, indica o indexador financeiro que servirá como base de remuneração da operação.

Os depósitos à vista, representam recursos financeiros que estão nas contas dos cooperados com liquidez imediata. Os depósitos à vista, dos cooperados podem ser efetuados com dinheiro ou cheque o que caracteriza o momento da disponibilidade do dinheiro na conta-corrente, isto porque, conforme o valor e a praça do cheque depositado, serão bloqueados de acordo com os prazos de compensação. Quando o depósito é efetuado com cheques as cooperativas os encaminham à câmara de

compensação, via o banco parceiro que as mesmas trabalham (geralmente um banco cooperativo), isto se deve ao fato de que as cooperativas não podem participar da câmara de compensação.

O banco parceiro das cooperativas repassa os recursos dos cheques após o prazo de compensação para as cooperativas, então as cooperativas disponibilizam esses recursos nas contas dos cooperados. Após a disponibilização dos recursos, os cooperados podem efetuar saques diretamente nos caixas ou por meio de cheques.

No que tange ao recebimento de contas pela cooperativa, a mesma mantém convênios com os órgãos responsáveis ou somente recebem como intermediária do banco em que trabalham. Quando o convênio é próprio da cooperativa, haverá um prazo para o repasse, o que será contabilizada como recursos em trânsito de terceiros. Quando funcionam como intermediadora, os valores recebidos são repassados na mesma data.

As cooperativas não são obrigadas a efetuar o recolhimento compulsório ao Banco Central, em cima do volume de recursos captados, o que beneficia para que todos os seus recursos disponíveis não tenham qualquer restrição de aplicação no mercado, ou seja, a cooperativa pode sempre decidir pela melhor taxa de oportunidade do mercado em cima de todo o montante disponível.

Há a geração de uma obrigação (passivo) sempre que as cooperativas captam recursos financeiros (ativos), junto aos seus cooperados. Na operação de depósito à vista as cooperativas se comprometem a manter à disposição dos cooperados, a todo momento, a quantia que a eles pertencem. Na modalidade de depósito a prazo, as cooperativas devem repor ao cooperado, após o prazo contratado, a quantia atualizada pela taxa previamente estabelecida.

As sobras financeiras das cooperativas são aplicadas pela Central juntamente com o montante total de todas as outras cooperativas que participam daquela central,

isso alavanca o seu poder de negociação junto ao mercado financeiro, pois ela está negociando um montante bem maior do que se estivesse cada cooperativa administrando seus próprios recursos.

Quando uma operação de depósito a prazo é resgatada antes do prazo estabelecido, há uma negociação com o cliente, em que a cooperativa se desobriga a pagar a atualização monetária daquela quantia.

Considerando que a Central das Cooperativas, a qual denominamos Central de recursos, é a responsável pela centralização financeira das cooperativas; conforme já citamos anteriormente, as singulares que podemos considerar como Unidades Captadoras, ao repassar os recursos de captação para essa central, deverão ser remuneradas com a melhor alternativa de captação disponível no mercado.

OPERAÇÕES ATIVAS

Citam-se, como operações ativas, as operações de crédito efetuadas junto aos cooperados, que são tratadas também como operações de aplicações; bem como os repasses interfinanceiros entre as Centrais das Cooperativas e as singulares, o qual consiste em suprimento da escassez de recursos apresentados por cada uma das unidades do sistema. Para a cooperativa que está “repassando” o recurso financeiro através da Central, essa operação é ativa.

As unidades de negócio devem ter uma mesa de operações para poder gerir melhor as taxas a serem aplicadas. Conforme já citamos, as cooperativas devem obedecer aos princípios do cooperativismo, portanto as taxas de operações de crédito devem ser relativas aos seus produtos oferecidos e aos limites aplicados.

As unidades de negócio não poderão influenciar nas taxas praticadas dentro de cada cooperativa singular, devendo a mesma ser avaliada pelo montante de operações de

crédito efetuadas. A decisão da taxa a ser aplicada por cada singular deve levar em consideração as características da praça onde elas se encontram, ou seja, se são praças mais captadoras ou aplicadoras.

FLUXO FÍSICO-OPERACIONAL DAS OPERAÇÕES ATIVAS

As operações ativas correspondem às operações de crédito das cooperativas.

Essas operações formam um dos elos principais da intermediação financeira, porque as cooperativas têm na sua carteira de operações de crédito o seu maior potencial de ganho.

Quando o cooperado, pessoa física ou jurídica, obtém na cooperativa um empréstimo ou financiamento, ele espera, com aquele recurso obter um benefício futuro.

É importante lembrar que, nesse momento, o cooperado também deve estar obtendo um benefício que é o diferencial da taxa obtida por ele na cooperativa em relação ao mercado.

As cooperativas de crédito têm, no seu leque de produtos de operações de crédito, o cheque especial, o hot money, desconto de cheque, empréstimo pessoal e financiamentos com diversas finalidades.

Dentro do fluxo operacional das operações de crédito existem variáveis das quais citamos volumes, prazos, taxas específicas para cada modalidade de crédito, índices de atualização monetária, diferentes formas de cálculo de juros, tipos de garantias que influenciarão no cálculo das taxas e nos riscos de inadimplência.

As modalidades de operações de crédito podem ser pré-fixadas onde, geralmente, o prazo é menor e pós-fixadas onde são utilizados, para efeito de atualização, indexadores de mercado (CDI, TBF etc.)

4.8. CONCEITO DE EVENTOS ECONÔMICOS

Segundo Guerreiro (1999 :87):

“O evento caracteriza-se por um tipo específico de ocorrência, no âmbito do desenvolvimento das atividades, que produz impacto predefinido na estrutura patrimonial da entidade, tendo, assim, sempre a mesma formatação contábil.

Conforme FARIAS (1998: 23) eventos:

“ São ocorrências que trarão impacto ao patrimônio, gerando o resultado da instituição. Os eventos são classes de transações que têm o mesmo modelo de decisão ”.

Pode-se citar a aplicação de recursos como sendo uma atividade em que englobam eventos específicos, como aplicação por empréstimos pós-fixados ou pré-fixados, da qual se visualiza para cada evento uma decisão também específica . Desse modo, ressalta-se que os eventos econômicos são objetos de tomadas de decisão da qual os gestores são os responsáveis diretos.

PEREIRA (2000: 222) cita que no fluxo operacional das atividades de captação, identificam-se diversas ocorrências potencialmente capazes de alterar a situação patrimonial da empresa. Essas ocorrências são os eventos econômicos, que serão objeto de estudo e de modelagem da mensuração de resultados.

Citamos abaixo os principais eventos econômicos no fluxo físico-operacional das atividades das cooperativas adaptados por Pereira (2000:165):

Eventos econômicos da atividades de captação:

- *Captação*, que se caracteriza a entrada do recurso financeiro na cooperativa, caracterizando um ativo e um passivo financeiro respectivamente;
- *Tempo-conjunturais*, que se reporta ao tempo de permanência do ativo e do passivo no patrimônio da cooperativa;
- *Resgate*, que se caracteriza pela saída de recursos financeiros e do passivo das operações dos cooperados.

Eventos econômicos da atividades de Aplicação:

- *Concessão* de empréstimos e financiamentos aos cooperados e repasse financeiro a Central das cooperativas das disponibilidades diárias caracterizando uma saída de recurso financeiro.
- *Tempo-conjuntural*, considerando a permanência do ativo por um determinado tempo
- *Recebimento de prestações*, que se caracteriza pelo pagamento por parte dos cooperados de forma total ou parcial de suas operações, bem como a devolução, por parte da central de recurso, enviado pela cooperativa singular anteriormente.
- *Liquidação*, que se caracteriza por recebimento de recursos por parte dos cooperados ou das centrais das operações efetuadas com esta cooperativa singular anteriormente.

Apresentam-se a seguir os principais eventos de uma cooperativa :

- Captação Depósito a prazo (pré-fixado)
- Captação Depósito a prazo (pós-fixado)
- Manutenção de caixa, que corresponde ao montante necessário para a manutenção de suas atividades.
- Empréstimo (pré-fixado)
- Empréstimo (pós-fixado)
- Serviços prestados
- Repasses interfinanceiros com a central

Segundo GOMES (1990:44), as transações de uma instituição fazem parte do conjunto de eventos econômicos que podem ser identificados e classificados aplicações financeiras, captação de recursos, compra de ativo permanente, pagamento de mão de obra etc.

CAPÍTULO 5 : MENSURAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO E ESTUDO DE CASO

5.1.MENSURAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO

Considera-se que, em um modelo de mensuração, o objetivo maior é a definição de conceitos e princípios, visando á correta avaliação dos eventos econômicos e mensuração do lucro.

MOCK e GROVE (1979: 3) se refere ao sistema de mensuração:

“Um sistema de mensuração pode ser definido como um conjunto de procedimentos que atribui números a objetos e eventos com o objetivo de prover informações válidas , confiáveis , apropriadas e econômicas para os tomadores de decisões.”

Considerando a premissa da correta mensuração do patrimônio, o modelo de mensuração adotado deverá ser fundamentado em conceitos, a fim de que os eventos decorrentes das transações ocorridas entre as áreas da empresa representem fidedignamente a verdadeira medida impactada no patrimônio.

CHAMBERS (1974 : 101) define mensuração :

“Mensuração é a atribuição de valores a objetos e eventos, de acordo com algumas regras, especificando a propriedade a ser mensurada, a escala a ser usada e a dimensão da unidade de medida”.

Para que o gestor tome decisões é necessário que as alternativas sejam mensuradas de forma a oferecer parâmetros para tal.

OYADOMARI (2000: 86) relata sobre o conceito da mensuração no modelo de gestão econômica:

“No modelo de Gestão Econômica, a mensuração é feita concomitantemente ao processo de planejamento físico tornando processo consistente, ou seja, a cada quantificação física ocorre a mensuração econômica e as inconsistências podem ser visualizadas.”

Apresentamos a seguir alguns pontos mais relevantes da dinâmica de mensuração dos eventos no Modelo de Gestão Econômica:

- Valor do patrimônio líquido tem que expressar o efetivo valor da empresa e não quanto custa ou quanto custou;
- Modelo de Gestão Econômica tem como pressuposto que, da mesma forma que o resultado global da instituição é formado pela soma dos resultados analíticos das diversas atividades, o patrimônio global da empresa é formado a partir da mensuração dos ativos e passivos individualmente;
- A avaliação individualizada dos ativos por seus valores econômicos, permite, em termos de gestão, a “cobrança” do custo de oportunidade sobre os ativos operacionais que estão sob a responsabilidade dos diversos gestores;
- Modelo de Gestão Econômica transforma o tradicional “centro de custos” em “CENTRO DE RESULTADO” ou em “ÁREAS DE RESPONSABILIDADE”. Reconhece, em cada atividade, o aspecto operacional, o aspecto financeiro e o aspecto econômico, apurando então

margens de contribuição e resultado econômico através da mensuração dos produtos e recursos por seus valores a vista:

- Cada ativo está sujeito a um critério próprio de mensuração que expresse seu valor econômico em determinada data. Esse valor econômico reflete o potencial de serviços do ativo para a empresa e independe de como o ativo é financiado;
- O Modelo de Gestão Econômica parte da premissa de que os eventos não geram somente custos, mas também resultados (receitas menos custos);
- A informação do resultado econômico gerado pelas transações, eventos e atividades permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para formação do resultado global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias;
- O rateio distorce significativamente o custo e o resultado das atividades;
- Para que o processo de mensuração se desenvolva de forma adequada, o Modelo de Gestão Econômica enfoca três dimensões sempre existentes em cada evento: a dimensão operacional, a financeira e a econômica.
 - ✓ A dimensão operacional diz respeito aos aspectos físicos dos eventos, ou seja, quantidade de serviços e produtos gerados, quantidade de recursos consumidos, qualidade e cumprimento de prazos;
 - ✓ Na dimensão econômica os valores econômicos dos recursos consumidos correspondem aos custos, e os valores econômicos dos produtos e serviços gerados correspondem às receitas (valores de

mercado na condição de pagamento à vista):

✓ A dimensão financeira corresponde ao fluxo de caixa, quaisquer que sejam os prazos, toda atividade apresenta um fluxo de recebimentos e pagamentos. Tendo em vista o conceito econômico clássico de “valor do dinheiro no tempo”, esse fluxo financeiro da atividade produz receitas e custos financeiros, caracterizando o resultado econômico-financeiro da atividade.

Apresenta-se, a seguir, o quadro da demonstração do resultado econômico:

Tabela 9- Demonstração do Resultado Econômico

Receitas Operacionais
(-) Custos/Despesas Operacionais
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO OPERACIONAL
Receitas Financeiras
(-) Despesas Financeiras
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO FINANCEIRA
(-) Custo/Despesas Fixas
(=) RESULTADO ECONÔMICO

PELEIAS (1999 : 139) apresenta um conjunto de requisitos básicos do Modelo de Mensuração sob a ótica da Gestão Econômica:

Permitir a identificação da eficácia gerencial;

Demonstrar a participação dos eventos e transações no resultado econômico;

Refletir os efeitos da delegação de autoridade aos gestores:

Avaliar o grau de assunção de responsabilidade pelos gestores:

Considerar e respeitar as especificidades operacionais das áreas de responsabilidade;

Auxiliar e suprir a necessidade e dependência dos gestores pelo recurso informação.

GUERREIRO et al (1999 : 8) apresenta os seguintes conceitos fundamentais para o modelo de mensuração, considerando a premissa da correta mensuração do patrimônio, dos quais adaptamos para as cooperativas de crédito:

- Custeio Direto - As margens apuradas com os produtos contemplam apenas receitas e custos variáveis, enquanto os custos fixos são identificados com a estrutura das atividades .
- Margem de Contribuição - A margem de contribuição de um produto resulta do confronto entre as taxas praticadas e o custo de oportunidade dos recursos financeiros da cooperativa, tanto na captação quanto na aplicação de recursos, demonstrando a sua capacidade de cobrir os custos fixos da estrutura das unidades (Postos de atendimento cooperativos, cooperativa singular e central das cooperativas).
- Central de Recursos - É uma unidade interna que compra os recursos captados e fornece os recursos aplicados pelas agências, permitindo a apuração da margem de contribuição dos produtos e das unidades. No caso, ela é representada pela central das cooperativas que é responsável pela centralização financeira.

- Preço de Transferência - Corresponde ao custo de oportunidade dos recursos transferidos entre as unidades e a Central de Recursos (Cooperativa Central).

- Custo de Oportunidade - Corresponde às melhores alternativas existentes para captação e aplicação de recursos nos mercados em que a cooperativa atua, através da sua Mesa de Operações. Quando comparado às taxas reais praticadas, o custo de oportunidade permite identificar as verdadeiras contribuições geradas pelas operações de captação e aplicação, conforme segue:
 - ✓ Custo de Oportunidade de Captação - corresponde à melhor alternativa de obtenção de recursos efetiva e imediatamente disponíveis para a cooperativa.

 - ✓ Custo de Oportunidade de Aplicação – corresponde à melhor alternativa de uso de recursos efetiva e imediatamente disponíveis para a cooperativa.

De acordo com CATELLI (1999:414):

“O sistema de gestão Econômica incorpora o conceito de custo de oportunidade para: mensuração do resultado econômico e do custo de capital da empresa; seleção de alternativas de investimento; estudo de preços de venda; avaliação de desempenhos das áreas e de resultados dos produtos serviços gerados internamente.”

No contexto econômico, o termo “custo de oportunidade” é substituído pelo termo “custo alternativo”, como palavra sinônima. Assim, ao utilizar custo alternativo, pressupõe a existência de duas ou mais alternativas viáveis.

O custo de oportunidade representa o quanto a empresa se sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa em vez da outra.

O modelo de mensuração é, na definição de PEREIRA IN CATELLI (1999:251):

“uma representação abstrata de como são medidos ou quantificados atributos de algum objeto”.

CORNACHIONE (2001:66) identifica os seguintes componentes estruturais do modelo de mensuração no modelo de gestão econômica:

- *Aspectos relacionados ao ato de medir, tratando de identificação e estabelecimento de regras de mensuração.*
- *Elementos que dizem respeito à lógica inserida no contexto da mensuração das atividades e dos eventos da organização.*
- *Entendimento do modo de transformação dos diversos eventos do processamento.*
- *Concepção das fórmulas e critérios para que a mensuração se faça da maneira mais adequada.*

- *Representação numérica, envolvendo aspectos de conversão, portanto concentra uma série de esforços relativos aos sistemas numéricos.*
- *Identificação dos sensores dos dados de entrada, dos processos de transformação e dos elementos e instrumentos de saída.*
- *Presença de dualidade entre objetividade e subjetividade, entre área de responsabilidade e empresa entre outras formas. Ou seja, o ente gestor responsável por uma coleção de recursos e, conseqüentemente, pela geração de determinado montante de resultado se vê, em alguns momentos, com preocupação "micro" e em outros "macro" (área e empresa), por exemplo.*

A gestão econômica induz os gestores a buscarem o resultado econômico ótimo como um todo, uma vez que a meta da empresa é ganhar dinheiro. Desta forma, o lucro é a melhor medida de eficácia da empresa.

GUERREIRO (1989 : 201-203), entende que a busca por um conceito de lucro que se aproxime do lucro econômico e a avaliação de ativos a ele associada deve pautar-se, pelas seguintes premissas fundamentais:

- *o mercado é o validador do "potencial de serviços" dos ativos*
- *deve ser levado em consideração o valor do dinheiro no tempo:*

- *a empresa opera de acordo com o postulado da continuidade;*
- *a empresa, na hipótese de descontinuidade, deve avaliar os seus ativos a valores de realização;*
- *do ponto de vista econômico, “potencial de serviços”, “serviços futuros”, “benefícios futuros” dizem respeito ao montante de riqueza que o ativo pode gerar para a empresa;*
- *o potencial de serviços de cada natureza de ativo deve ser analisado à luz da sua função dentro da empresa, na continuidade de suas operações;*
- *o potencial de serviço do ativo independe da forma como é financiado;*
- *um determinado ativo pode possuir um potencial de serviço diferente, dependendo da empresa que o possui;*
- *um ativo cuja função é totalmente dissociada das operações da empresa em sua continuidade normal deve ser avaliado por valor de venda;*
- *a riqueza de uma empresa altera-se na medida em que o mercado reconhece um maior ou menor valor para os bens e serviços que ela possui;*

- *a riqueza de uma empresa aumenta em função da agregação de valor proporcionada pelo seu processo de transformação de insumos em produtos e serviços;*
- *os ativos devem ser avaliados de forma que o patrimônio líquido da empresa represente, efetivamente, quanto vale a empresa num determinado momento;*
- *o quanto vale a empresa num determinado momento do tempo é a base ideal para o cálculo do custo de oportunidade, a ser cobrado pelos proprietários aos responsáveis pelos resultados globais da empresa. É também a base de cálculo ideal para a cobrança da responsabilidade dos diversos gestores pela parcela de riqueza da empresa que está sob seu gerenciamento.*

GUERREIRO (1989:203-208) seleciona ainda um conjunto de princípios, baseados nas premissas consideradas, para determinação do valor dos ativos, no contexto da determinação do lucro econômico:

- O valor de um ativo é medido pelo seu fluxo de benefícios futuros, que tem seu valor validado pelo mercado;
- O potencial de serviços de um ativo independe da forma como este é financiado;

- O critério de mensuração de um ativo irá variar em função da natureza deste ativo e do benefício proporcionado à empresa:
- Custos históricos não são relevantes para avaliação de um ativo, pois a mensuração deve espelhar o valor econômico do ativo na data em que está sendo efetuada a avaliação:
- A mensuração de um ativo deve ser efetuada tendo como pressuposto a continuidade do empreendimento, ou seja, o valor do ativo é função dos benefícios futuros que este poderá gerar para a empresa em funcionamento. Valor de venda só é relevante para mensuração de todos os ativos no caso de descontinuidade:
- A depreciação de um ativo é medida pela perda do potencial de serviços futuros;
- O custo de reposição não é uma informação relevante para avaliação de ativos;
- Uma vez que o potencial de serviços do ativo é validado pelo mercado, que se modifica constantemente, o valor dos ativos oscila com a mesma frequência, alterando também o valor do patrimônio da empresa. O lucro, como diferença do montante de riqueza em dois momentos diferentes, deve incorporar os ganhos e perdas decorrentes das valorizações e desvalorizações dos ativos da empresa:

- O aumento da riqueza ocorrido em decorrência da atividade de transformação dos insumos em bens e serviços, deve ser reconhecido no momento da produção, reconhecendo-se a receita referente à agregação de valor e os custos correspondentes para fins de determinação do lucro;
- Valores expressos em moedas de datas diferentes devem ser corrigidos monetariamente até a data da apuração do lucro.

5.2.ASPECTOS DA AVALIAÇÃO DE RESULTADO E DESEMPENHO

Gerir organizações de forma competente é uma difícil tarefa em meio a tantas mudanças. Logo a avaliação tornou-se instrumento para o aperfeiçoamento da gestão das entidades. Eficiência, rapidez e satisfação são desafios que se colocam para a administração em todos os seus níveis: demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de áreas da própria entidade.

Segundo PEREIRA (1993: 125):

“Presente no comportamento humano, uma avaliação implica conseqüências, que podem ser positivas ou negativas em relação aos seus objetivos, dependendo de uma série de fatores, entre os quais: das bases informativas utilizadas; das variáveis consideradas; dos critérios, conceitos e princípios adotados; e, até mesmo, das crenças, valores e habilidades do avaliador.”

O mercado atual exige responsabilidades maiores de seus gestores, obrigando, como forma de sobrevivência, uma melhoria na gestão financeira, evitando desperdício, e lidando melhor com a escassez dos recursos. Dessa forma, a avaliação

e/ou o monitoramento do desempenho constituem parte indispensável da gestão moderna.

Informações adequadas sobre o funcionamento das entidades podem ajudá-las a desenvolver suas políticas, administrar seus custos de forma mais eficiente, aumentar a efetividade e promover a transparência da gestão.

Segundo CATELLI (1972: 6):

“As situações com as quais se depara a alta administração de uma empresa, exigindo altas tomadas de decisões, na maioria das vezes, são de origem econômica-financeira, requerendo bases concretas para a avaliação dos possíveis desvios ocorridos, para poder emitir seu parecer e orientar executivos, a fim de se empenharem o mais rapidamente no processo de retomada de situação previamente considerada como de desempenho aceitável ou ideal”.

O desempenho de um sistema aberto caracteriza-se pelas alterações em seu estado. Essas alterações podem ser produzidas pelas interações entre os subsistemas que o compõem ou pelas interações desses subsistemas com o ambiente em que se inserem. Para que as organizações sejam bem sucedidas, deve sempre manter a sua habilidade de aprender com a experiência e reagir ao mercado ou às demandas dos clientes, e à capacidade de absorver informações, ajustar o desempenho e adaptar-se a um ambiente determinado cada vez mais pelas pressões de mercado e demandas da sociedade por eficiência e capacidade.

Na implementação de um plano de gestão a avaliação atua no monitoramento dos resultados obtidos ao longo do processo, permitindo que o gestor “pilote” a sua área, adequando-a conforme as alterações do mercado.

Ao término da execução do plano, avaliam-se os resultados obtidos, em relação ao que se esperava inicialmente.

Após o término da avaliação, podem-se identificar os pontos falhos do processo, além de aperfeiçoar a alocação de recursos no processo orçamentário e auxiliar a alocação eficiente dos recursos.

A análise do resultado obtido com as tomadas de decisões, chamado avaliação ex post, abrirá oportunidades para o aperfeiçoamento de projetos, ampliando a accountability e contribuindo para uma cultura orientada para o desempenho nas áreas e para o desenvolvimento de critérios para a aplicação de recursos, não podendo esquecer que a análise de como as instituições desempenham suas missões fundamentais, seus custos e sua performance permite identificar alternativas para que os gestores cumpram o seu papel.

Segundo NAKAGAWA (1987 : 13) “accountability” é o dever de se reportar aos resultados obtidos.

O conceito de “ accountability” se entende como sendo a responsabilidade do gestor diante suas tomadas de decisões.

PEREIRA (1993:194) distingue avaliação de resultado e desempenho :

“A avaliação de resultados compreende as atividades agrupadas por evento econômico e por produto/serviço. A avaliação de desempenhos compreende as atividades agrupadas por áreas, segundo as responsabilidades dos seus gestores, servindo para avaliação da contribuição dessas áreas ao resultado global da empresa e como parâmetros para a avaliação de desempenho dos gestores responsáveis por essas áreas.”

PEREIRA (1993:194) se reporta ainda em relação a gestão do desempenho global da empresa:

“...A gestão do desempenho global da empresa só é possível a partir da gestão das atividades que são realizadas internamente, que se constituem em eventos econômicos, consumindo recursos para a geração de produtos e serviços, nas diversas áreas da empresa, que estão sob a responsabilidade dos seus respectivos gestores.”

É importante a diferenciação da mensuração (medir, quantificar) de “avaliação” (julgar com base num parâmetro). Na tabela abaixo, demonstra-se essa diferença:

Tabela: 10- Diferenciação de Mensuração e Avaliação:

	MENSURAÇÃO	AVALIAÇÃO
RESULTADOS	Mensurar a contribuição de atividades, produtos/serviços, eventos, transações, clientes, regiões, etc...	Avaliar a contribuição das atividades, produtos/serviços, eventos, transações, clientes, regiões etc., por meio da comparação entre os resultados planejados e realizados
DESEMPENHOS	Mensurar a contribuição das áreas de responsabilidade (gestores)	Avaliar a contribuição das áreas de responsabilidade (gestores), por meio da comparação entre os desempenhos planejados e realizados.

Sobre a avaliação de desempenho dos gestores e áreas de responsabilidade, PELEIAS (2002:28) afirma:

“É a mensuração da gestão de funções específicas, considerando receitas, custos variáveis e fixos, e suas implicações nos desempenhos e resultados das áreas de responsabilidade e da empresa, através das decisões dos gestores em seus níveis planejado e realizado.”

Para que se consiga uma gestão empresarial, eficiente e comprometida, devem-se promover diversas alterações, entre elas:

- Incorporação de técnicas modernas de gestão que facilitem o processo de tomada de decisões;

- Estabelecimento de metas de desempenho mensuráveis dentro de um quadro participativo:
- Comprometimento dos diversos níveis com uma gestão de melhor qualidade, de modo que os avanços conseguidos permaneçam.

Uma maior eficiência, na alocação de recursos físicos, humanos e financeiros, incrementa a autonomia e a responsabilidade dos dirigentes, pois estes contarão com bases sustentáveis de informação para a tomada de decisões e, do ponto de vista central, ajuda a melhorar os sistemas de controle sobre os serviços.

Da perspectiva dos gestores, a existência de indicadores, metas e avaliações de desempenho institucional permitem vincular as tarefas que estes desenvolvem com o alcance de resultados tangíveis global da empresa, aumentando, assim, os níveis de satisfação e realização em seu trabalho.

NETTO (1989 :114) afirma que a medição do desempenho objetiva se conhecer quão bem ou mal os gestores dos centros de responsabilidade vêm-se conduzindo no exercício das suas respectivas funções.

Um fator fundamental para a qualidade da gestão de qualquer instituição é a sua capacidade de medir seus resultados. Muitas vezes, situações externas (condições econômicas globais), impedem a medição exata do impacto de uma ação, em uma instituição, o que dificulta uma avaliação objetiva do valor que esta ação específica agrega.

A mensuração dos resultados financeiros da empresa é avaliado por um sistema de avaliação. Esses resultados, em geral, têm uma base objetiva de medidas, que deriva da valoração de seus produtos e insumos no mercado, assim como de seu desempenho financeiro.

FARIA (1996:83) ressalta que os gestores são os responsáveis pelo resultado das atividades que estão sob sua tutela (Avaliação de desempenho) e são, também, responsáveis pelos resultados gerados pelos produtos/serviços e eventos econômicos ligados à sua área (Avaliação de resultados).

A utilização de indicadores de desempenho nas entidades apresenta algumas vantagens, do ponto de vista organizacional, podendo possibilitar a avaliação qualitativa e quantitativa do desempenho global da instituição, induzir um processo de transformações estruturais e funcionais que permita eliminar inconsistências entre a missão da organização, sua estrutura e seus objetivos prioritários, apoiar o processo decisório de desenvolvimento organizacional, melhorar a coordenação da organização com seus dirigentes e o estabelecimento de compromissos com estes. Apoiar, também, a introdução de sistemas de reconhecimento pelo bom desempenho e gerar maior grau de confiabilidade da gestão institucional, permitindo, assim, eliminar trâmites desnecessários dentro do contexto.

Do ponto de vista do gestor das áreas, por sua vez, tende a melhorar o processo decisório: oferecendo aos gestores a informação necessária para bem desempenhar suas funções. Permite a avaliação do desempenho da gestão: “liga” o desempenho individual ao desempenho organizacional e aos aspectos de gestão de pessoas.

5.3. ESTUDO DE CASO DO SISTEMA DE COOPERATIVA DE CRÉDITO MODELO

O Sistema de Cooperativa de Crédito Modelo apresenta uma central de cooperativa que atua através de uma rede com 5 (cinco) cooperativas singulares, que estão distribuídas pela Região Nordeste e são administradas pelos seus respectivos gestores e vinculadas a esta Central situada em Fortaleza. As Agências A e C estão localizadas em áreas onde é mais favorável a captação de recursos; enquanto as

Agências B, D e E atuam em locais onde é mais vantajosa a aplicação de recursos. Contudo existe, em comum, para todas as agências do Sistema de Cooperativa Modelo, o fato de que estas têm um forte vínculo com as atividades de prestação de serviços bancários (recebimentos de contas, transferências de fundos, pagamentos de salários etc.).

As cooperativas singulares que serão tratadas como agências e têm autonomia sobre as decisões de taxas que aplicam nos seus produtos de captação e aplicação junto aos seus cooperados, bem como sobre os preços dos serviços que as mesmas prestam.

O sistema organizacional das cooperativas pertencentes a esse sistema tem as características a seguir:

- Adotam um adequado nível de descentralização do poder decisório na estrutura, de forma que cada gestor possa gerenciar sua área como se fosse sua empresa;
- Dividem os níveis hierárquicos de forma clara, de modo que as atividades, inerentes a cada departamento, assim como a cada cargo/função, sejam bem definidas;
- Desenham um fluxo de atividades que evidencie as interações entre as atividades, entre os departamentos e dentro destes;
- Atribuem responsabilidade aos gestores e aos comandados, que seja compatível com a capacidade de cada um;
- Delegam autoridade até o ponto e na medida necessária para a realização dos resultados esperados, de modo a garantir segurança para a empresa e assegurar o funcionamento normal de suas atividades;

- Delineiam um sistema de comunicação formal que permita o acesso fácil às políticas e normas da organização, as quais devem ser claras, objetivas e praticáveis.

O processo de gestão das cooperativas do sistema compreende as etapas de planejamento, execução e controle, tendo vinculação direta com o modelo de gestão da entidade, o que na sua formulação sempre se reportará às crenças e valores dos gestores.

As etapas se apresentam com várias dimensões e nelas uma constante deverá ser o processo de simulação.

A integração entre o processo de gestão e a geração de informação para tomada de decisão em cada cooperativa. é determinante da eficácia do sistema de gestão, pois, dependendo da importância, em nível operacional de cada variável, as mesmas poderão afetar com maior ou menor grau o seu ambiente interno e externo. Se referem à importância das cooperativas também terem uma forte preocupação com seus clientes, fornecedores, etc.

Em relação a estes sistemas afirma LIMA in CATELLI (1999: 554):

“Os sistemas de informações da empresa devem apoiar adequadamente as decisões que são tomadas nos processos de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle de suas atividades. Devem permitir a simulação de alternativas, a elaboração de orçamentos, a avaliação de desempenhos e de resultados, sempre com base em indicadores de desempenho adequados.”

Além disso, como o processo gerencial envolve as fases de planejamento, execução e controle das atividades, os gestores das cooperativas não são responsáveis

apenas pela execução dessas atividades, mas também pelo seu planejamento e controle, tanto no nível de suas áreas como global da organização.

Portanto, é adotado um parâmetro comum que permita aos gestores tomarem decisões que mais contribuam aos interesses da empresa como um todo. Esse parâmetro deve garantir a comparabilidade entre as diversas propostas e alternativas (na fase de planejamento), ensejando o estabelecimento de modelos de decisões eficazes e eficientes, de forma a se identificar a melhor disposição dos recursos da empresa, para o atendimento das suas finalidades.

PEREIRA in CATELLI (1999: 252) complementa ao afirmar que:

“... para suprir necessidades dos gestores nas fases de planejamento, execução e controle das atividades, as informações sobre desempenho devem ser inteligíveis, baseadas em conceitos racionais de mensuração, que façam sentido lógico a seus usuários”.

Salienta-se que o cenário em que as cooperativas estão inseridas requer dos gestores informações estratégicas para que eles possam aproveitar as oportunidades que agregam valor e cortar transações que diminuem a situação de riqueza em que as mesmas se encontram. Nesse contexto, o sistema de informações desempenha um papel crucial na entidade que é o de geração de dados em conformidade com toda a estrutura física, operacional e organizacional da cooperativa, com planejamentos efetuados de forma eficiente e com uma correta base de mensuração dos eventos ocorridos. A questão da temporalidade das informações é de importância fundamental para uma boa gestão, o sistema de informação dessas cooperativas permite aos gestores, através de simulações de resultados os ajustes necessários para uma correta tomada de decisão e no momento preciso.

A Cooperativa Central coordena as atividades das singulares, realizando a gestão financeira de cada Cooperativa, por meio da captação ou aplicação de recursos no mercado bancário, geralmente junto a um banco cooperativo, para garantia do capital de giro dessas instituições. Para tanto, no fechamento diário do caixa, a Cooperativa Central utiliza o mercado para captação de recursos faltantes ou aplicação destes quando eles forem excedentes; procurando realizar estas operações nas melhores alternativas disponíveis.

Os quadros demonstrados, em seguida, apresentam os resultados do Sistema de Cooperativa Modelo apurados em dez/X1, os quais foram calculados com base no Método de Gestão Econômica GECON.

Tabela I: Dados Iniciais do Caso do Sistema de Cooperativa Modelo. (Valores em R\$ 1,00)

DADOS	ADM. SISTEMA						
	AGÊNCIA A	AGÊNCIA B	AGÊNCIA C	AGÊNCIA D	AGÊNCIA E	CENTRAL	COOPERATIVO
Taxas de Aplicação Financeira Pós-Fixada	3%	4,5%	3,5%	5,5%	5%	4%	
Volumes de Aplicação Financeira Pós-Fixada	800.000	1.400.000	700.000	1.300.000	1.000.000	5.200.000	5.200.000
Taxas de Aplicação Financeira Pré-Fixada	2,5%	4,5%	2,0%	5,0%	4,5%	4,5%	
Volumes de Aplicação Pré-Fixada	150.000	300.000	100.000	250.000	200.000	1.000.000	1.000.000
Taxas de Captação de Depósitos a Prazo Pós-Fixado	1%	2,5%	1,5%	2,5%	2%	3%	
Volumes de Captação de Depósitos a Prazo Pós-Fixado	1.500.000	800.000	1.400.000	850.000	600.000	5.150.000	5.150.000
Taxas sobre Captação de Depósitos a Prazo Pré-Fixado	0,5%	0,75%	0,35%	0,65%	0,25%	0,75%	
Volume de Captação de Depósito a Prazo Pré-Fixado	70.000	20.000	35.000	40.000	15.000	180.000	180.000
Taxas sobre Captação de Depósitos à Vista	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Volume de Captação de Depósitos à Vista	170.000	85.000	95.000	70.000	45.000	465.000	465.000
Receitas de Serviços	40.000	70.000	55.000	80.000	60.000	300.000	605.000
Custos de Serviços	8.000	12.000	9.000	15.000	9.500	30.000	83.500
Despesas Administrativas	60.000	30.000	35.000	25.000	30.000	25.000	205.000
Custo de Oportunidade de Captação	-	-	-	-	-	3%	
Custo de Oportunidade de Aplicação	-	-	-	-	-	4%	

**5.4. APURAÇÃO DE RESULTADO DO SISTEMA DE COOPERATIVA MODELO COM BASE NO MÉTODO
GECON**

TABELA 12: Apuração de Resultado Do Sistema de Cooperativa Modelo com Base no Método GECON

ESTRUTURA DE RESULTADOS	AGÊNCIA A	AGÊNCIA B	AGÊNCIA C	AGÊNCIA D	AGÊNCIA E	ADM. CENTRAL	SISTEMA COOPERATIVO
Receita Financeira Captação Depósitos a Prazo Pós-Fixado	45.000	24.000	42.000	25.500	18.000	-	154.500
(-) Custo Financeiro Captação Depósitos a Prazo	(15.000)	(20.000)	(21.000)	(21.250)	(12.000)	-	(89.250)
(=) Margem Financeira Captação	30.000	4.000	21.000	4.250	6.000	-	65.250
Receita Financeira Captação Depósitos a Prazo Pré-Fixado	2.100	600	1.050	1.200	450	-	5.400
(-) Custo Financeiro Captação Depósitos a Prazo Pré-Fixado	(350)	(150)	(123)	(260)	(38)	-	(920)
(=) Margem Financeira Captação	1.750	450	928	940	413	-	4.480
Receita Financeira Captação Depósitos à Vista	5.100	2.550	2.850	2.100	1.350	-	13.950
(-) Custo Financeiro Captação Depósitos à Vista	-	-	-	-	-	-	-
(=) Margem Financeira Captação	5.100	2.550	2.850	2.100	1.350	-	13.950

ESTRUTURA DE RESULTADOS	AGÊNCIA A	AGÊNCIA B	AGÊNCIA C	AGÊNCIA D	AGÊNCIA E	ADM. CENTRAL	SISTEMA COOPERATIVO
Receita Financeira Aplicação Pós-Fixada	24.000	63.000	24.500	71.500	50.000	-	233.000
(-) Custo Financeiro Aplicação Pós-Fixada	(32.000)	(56.000)	(28.000)	(52.000)	(40.000)	-	(208.000)
(=) Margem Financeira Aplicação	(8.000)	7.000	(3.500)	19.500	10.000	-	25.000
Receita Financeira Aplicação Pré-Fixada	3.750	13.500	2.000	12.500	9.000	-	40.750
(-) Custo Financeiro Aplicação Pré-Fixada	(6.000)	(12.000)	(4.000)	(10.000)	(8.000)	-	(40.000)
(=) Margem Financeira Aplicação	(2.250)	1.500	(2.000)	2.500	1.000	-	750
Receita Prestação de Serviços	40.000	70.000	55.000	80.000	60.000	300.000	605.000
(-) Custo Prestação de Serviços	(8.000)	(12.000)	(9.000)	(15.000)	(9.500)	(30.000)	(83.500)
(=) Margem Prestação Serviços	32.000	58.000	46.000	65.000	50.500	270.000	521.500
(=) Margem Operacional	58.600	73.500	65.278	94.290	69.263	270.000	630.930
(-) Despesas Administrativas	(60.000)	(30.000)	(35.000)	(25.000)	(30.000)	-	(180.000)
(=) Contribuição das Agências	(1.400)	43.500	30.278	69.290	39.263	270.000	270.000

ESTRUTURA DE RESULTADOS	AGÊNCIA A	AGÊNCIA B	AGÊNCIA C	AGÊNCIA D	AGÊNCIA E	ADM. CENTRAL	SISTEMA COOPERATIVO
Receita Financeira Captação						173.850	173.850
(-) Custo Financeiro Captação						(173.850)	(173.850)
(=) Margem Financeira Captação						-	-
Receita Financeira Aplicação						253.000	253.000
(-) Custo Financeiro Aplicação						(253.000)	(253.000)
(=) Margem Financeira Aplicação						-	-
Receita Financeira Central Recursos						248.000	248.000
(-) Custo Financeiro Central Recursos						(159.900)	(159.900)
(=) Margem Financeira Central Recursos						88.100	88.100
(=) Margem Financeira Central Recursos						88.100	88.100
(=) Contribuição da Gestão Financeira							
(-) Despesas da Administração Central						(205.000)	(205.000)
(=) Resultado do Sistema Cooperativo						153.100	153.100

Postos os valores de apuração de resultado do Sistema de Cooperativa Modelo, realiza-se, em seguida uma análise sobre esse estudo de caso .

O caso do Sistema de Cooperativa Modelo demonstra bem como são necessários dados concretos e bem distribuídos, para que os gestores da instituição tenham condição de melhorar os resultados apresentados. Para tanto, surgem uma série de questionamentos e possíveis caminhos a serem adotados.

E foi exatamente por conta dessa necessidade, que a coleta de dados foi realizada sob a ótica do Modelo de Gestão Econômica - GECON.

5.5.RESULTADOS DO SISTEMA DE COOPERATIVA MODELO ANALISADOS COM BASE NO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA/GECON

As unidades do Sistema de Cooperativa Modelo foram divididas com base na estrutura, modelo de gestão da instituição e grau de responsabilidade dos gestores em: Agência A, Agência B, Agência C, Agência D, Agência E e Administração Central. E conforme já foi explicado na parte onde foram descritas as premissas do Modelo de Gestão Econômica, o resultado de cada unidade expressa a sua contribuição efetiva para os resultados da instituição, de acordo com a natureza das operações realizadas em cada uma delas.

Para tanto, foram calculadas as margens de captação, aplicação e de prestação de serviços de cada unidade, assim como na administração central. O somatório destas margens constitui a margem operacional total de cada agência a ser confrontada com as despesas administrativas necessárias para manter a sua estrutura para determinação do resultado econômico de cada área.

Desta forma, é possível não só a identificação da contribuição que cada unidade tem nos resultados globais da instituição, mas também quais os pontos

fracos e alternativas que podem ser utilizadas para melhoria do quadro existente, conforme ficará evidente nas explicações que serão citadas a seguir.

a) Contribuições dos eventos

a.1 - Captação

Através do quadro Dados Iniciais, pode-se verificar que as agências do Sistema de Cooperativa Modelo realizaram captações de recursos por meio de depósitos a prazo pós-fixados, depósitos a prazo pré-fixados e depósitos à vista. E cada forma de captação gera taxas diferentes, sendo que inclusive no caso dos depósitos à vista, não existe a incidência de taxa em face da natureza da operação.

E a partir destas situações, foi calculada a margem de cada operação de captação a partir do confronto entre o custo efetivo das captações em relação ao custo de oportunidade que a administração central obteve na captação de recursos, ou seja, a melhor alternativa sobre a qual esta pode captar recursos no mercado.

Desta forma, fica evidente a margem financeira que cada operação de captação gera para uma agência do Sistema de Cooperativa Modelo, corresponde à redução dos custos que esta consegue ao captar recursos a uma taxa inferior àquela que a tesouraria da administração central obteria no mercado.

No caso do Sistema de Cooperativa Modelo, tem-se por exemplo que Agência A teve um custo financeiro de captação de depósitos a prazo pós-fixados de R\$ 15.000,00 (referente a uma taxa de 1%), que deve ser confrontado com a receita financeira da mesma forma de captação no valor de R\$ 45.000,00 (relacionada ao custo de oportunidade de 3%), gerando desta forma uma margem financeira de R\$ 30.000,00, que corresponde ao valor agregado econômico gerado pela captação de depósitos a prazo pós-fixados na Agência A.

Através do exame sobre as margens calculadas para cada operação de captação, pode-se visualizar que, em nenhum tipo de situação, o Sistema de Cooperativa Modelo sofreu perda, visto que, em todos os casos, houve uma margem positiva por conta das taxas de captação utilizadas pelas agências serem mais rentáveis em relação ao que a administração central conseguiria no mercado.

a.2 – Aplicação

Já para o caso das aplicações, ficou estabelecido que as agências do Sistema de Cooperativa Modelo realizariam aplicações, financeiras pré-fixadas e pós-fixadas, e a partir daí, foram calculadas as margens de aplicação para cada unidade, confrontando-se o valor das receitas financeiras efetivas em relação ao custo de oportunidade da administração central, ou seja, a melhor alternativa de aplicação de recursos obtida pela administração central no mercado.

Desta forma, tem-se que a margem de contribuição, para as operações de aplicação em cada unidade do Sistema de Cooperativa Modelo, é definida como a diferença entre as taxas efetivamente praticadas e o custo de oportunidade de aplicação dos recursos pela administração central.

E neste caso, de forma divergente ao que aconteceu no caso das operações de captação de depósito a prazo pós-fixada na Agência A, foi apurada uma margem de aplicação negativa na aplicação financeira pós-fixada no valor de R\$ 8.000,00, visto que o seu custo de oportunidade de aplicação de recursos de R\$ 32.000,00 (referente a uma taxa de 4%) foi superior à receita financeira de R\$ 24.000,00, que ela efetivamente obteve (relacionada a uma taxa de 3%) na operação.

A Agência C incorreu na mesma questão da Agência A e apurou uma margem negativa de R\$ 3.500,00. Já as Agências B, D e E conseguiram gerar o valor agregado econômico sobre as suas operações de aplicação.

Sendo assim, fica clara a importância da utilização do conceito de custo de oportunidade, visto que, se o gestor da Agência A já tivesse um conhecimento prévio sobre as taxas de oportunidade no momento em que estivesse realizando a aplicação e simulasse o resultado que esta traria, certamente, não teria concretizado a operação.

E esse tipo de decisão tem repercussão direta no resultado global do Sistema de Cooperativa Modelo, visto que, neste caso, a Administração Central poderia aplicar os recursos em vez da Agência A, com uma taxa mais rentável.

a.3 – Receitas de Serviços

Todas as agências apresentaram margens favoráveis na realização de seus serviços, levando a conclusão de que os preços cobrados foram suficientes para cobrir todos os custos variáveis relacionados à sua geração.

a.4 – Margem Operacional

A Margem Operacional de cada agência corresponde ao somatório dos resultados apurados nas operações de captação e aplicação de recursos e prestação de serviços.

Sendo assim, o resultado da Margem Operacional será o fator a ser utilizado para aferição da capacidade que as agências têm de cobrir suas despesas administrativas com base na sua geração de recursos própria.

b) Contribuições das Agências

Conforme já foi comentado no tópico relativo à Margem Operacional, a análise sobre a contribuição, que cada agência oferece para o resultado global do Sistema de Cooperativa Modelo, parte do confronto entre a Margem Operacional que estas geram em suas operações em relação às suas Despesas Administrativas.

No caso do Sistema de Cooperativa Modelo, ficou evidenciado que todas as agências têm margens operacionais positivas. Contudo, ao levar-se em consideração o montante das despesas administrativas, a Agência A ficou numa posição deficitária: fato esse que pode levar os gestores desta unidade a promoverem ações vinculadas diretamente às causas do problema, tais como estudo mais cuidadoso sobre as taxas de aplicações de recursos, incremento no volume de operações de captação ou mesmo uma melhor adequação de suas despesas administrativas ao seu potencial de operacionalização.

c) Contribuição da Gestão Financeira

De acordo com CATELLI (1999: 405):

“A gestão financeira consiste numa atividade realizada de forma centralizada, visando a garantir a liquidez da instituição. Desse modo, as áreas gestoras dessas atividades assumem riscos que não são de responsabilidade das agências, como os riscos de descasamentos de prazos, moedas e taxas”.

E o termo mais apropriado, para tratar-se do procedimento de gestão financeira, é o da Central de Recursos. Pereira (2000:152) discorre de forma bem apropriada sobre o assunto e define :

“A Central de Recursos configura-se como um banco interno, isto é, um “banco dentro do banco. Delimita-se no âmbito da Tesouraria Central, que tem a missão de assegurar o fluxo de recursos necessários para a continuidade das operações do banco. A Central de Recursos é uma unidade que compra e vende todos os recursos obtidos e demandados pelas demais áreas do banco”.

Portanto, existe uma complexidade bem acentuada de procedimentos e decisões que devem ser utilizados pela Administração Central na garantia da liquidez

da instituição. Contudo, no caso do Sistema de Cooperativa Modelo, não é possível visualizar bem todas estas questões, e por esta razão parte da análise é tratada de uma forma mais simplória, sendo que, inclusive as taxas de captação e aplicação geradas da administração central foram equivalentes às melhores alternativas existentes no mercado.

Por esta razão, as margens financeiras de aplicação e captação da administração central foram 0 (zero). Sendo assim, fica evidente para uma melhor análise apenas a margem gerada pela Central de Recursos de R\$ 88.100,00 que foi calculada a partir do confronto entre a receita financeira de R\$ 248.000,00 (calculada com base na multiplicação do somatório de recursos aplicados pelo seu custo de oportunidade de 4%) e o custo financeiro de R\$ 159.900 (obtido na multiplicação do somatório dos recursos captados pelo seu custo de oportunidade de 3%).

d) Resultado do Sistema Cooperativo

Após o cálculo do valor agregado econômico sobre a Central de Recursos da Administração Central, enfim, chega-se ao resultado geral de R\$ 153.100,00, que é calculado pela diferença entre as despesas administrativas de todo o Sistema Cooperativo (Agências + Administração Central) no valor de R\$ 205.000,00 em relação somatório das margens operacionais das agências e administração central de R\$ 358.100,00.

Conforme já ficou evidenciado na apuração dos resultados do Sistema de Cooperativa Modelo, o Método de Gestão Econômica - GECON oferece diversas possibilidades, no tocante à mensuração dos resultados gerados em cada unidade, visando à melhoria do valor agregado econômico da instituição como um todo. Sendo assim, é possível a tomada de decisões a partir de dados confiáveis no intuito de verificar quais medidas podem ser tomadas em relação a fatores tais como: necessidade de fechamento de agências; forma de incremento de operações; melhoria das taxas de operações; ajustes de estrutura e melhoria de desempenhos.

5.6. ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA SOB O ASPECTO DO VALOR AGREGADO AO COOPERADO

No decorrer do estudo de caso sobre o valor agregado econômico gerado nas operações da instituição sob análise, não foi apresentado, em nenhum momento, a maneira como o cooperado pode obter vantagens na aplicação de seus recursos no Sistema de Cooperativa Modelo.

Inclusive, porque, no caso das cooperativas de crédito, não existe uma preocupação exclusiva com o resultado econômico-financeiro, mas também com o benefício social que ela gera para os seus cooperados. Trata-se, portanto, de avaliar o progresso da instituição principalmente no tocante aos seus objetivos sociais em termos quantitativos e principalmente qualitativos.

SITUAÇÃO 1

No caso em estudo, há 1(um) cooperado que aplica o valor de R\$ 20.000 em depósitos a prazo na Agência B da Cooperativa Modelo em dez/X1, nos moldes demonstrados a seguir:

a) Valores sob a ótica do cooperado

Valor aplicado em Depósitos a Prazo	R\$ 20.000
Taxa de rendimento dos Depósitos a Prazo na Agência B	2,5%
Taxas de Rendimento de outras aplicações no mercado	1,5%

b) Valores sob a ótica da Agência B do Sistema de Cooperativa Modelo

Valor captado de Depósitos a Prazo	R\$ 20.000
Taxa de captação dos Depósitos a Prazo	2,5%
Custo de Oportunidade de Captação em Outras Fontes Recursos	1%

Vale destacar que, no caso da Agência B do Sistema de Cooperativa Modelo, o custo de oportunidade de captação corresponde ao percentual de taxa de captação que esta obteria ao utilizar a melhor alternativa de obtenção de recursos, desconsiderando os valores captados dos seus cooperados, que no caso seriam os repasses da administração central do Sistema de Cooperativa Modelo.

Portanto, a análise simplória sobre as informações apresentadas já demonstra que o cooperado vai ter um ganho por conta da taxa de rendimento oferecida pela instituição ser maior em relação ao mercado, enquanto a Agência B deverá ter uma perda financeira em função do benefício que proporcionará ao cooperado. O quadro de resultados elaborado, em seguida, demonstra a partir dos conceitos já explicados anteriormente em que foi utilizado o Método de Gestão Econômica - GECON, os resultados obtidos pelo cooperado e pela instituição do Sistema de Cooperativa Modelo com base nos valores já apresentados anteriormente:

a) Resultado apurado sob a ótica do Cooperado

ESTRUTURA DE RESULTADOS	COOPERADO X
Receita Financeira Aplicação Depósitos a Prazo	500
(-) Custo Financeiro Aplicação Depósitos a Prazo	(300)
(=) Margem Financeira Aplicação	200

b) Resultado apurado sob a ótica da Agência B do Sistema de Cooperativa Modelo

ESTRUTURA DE RESULTADOS	COOPERATIVA
Receita Financeira Captação Depósitos a Prazo	200
(-) Custo Financeiro Captação Depósitos a Prazo	(500)
(=) Margem Financeira Aplicação	(300)

Sendo assim, ficou evidente que na proporção em que o cooperado tem um ganho financeiro por conta da melhor alternativa de aplicação de recursos na

Agência B do Sistema de Cooperativa Modelo. esta tem uma perda. ao não atingir o seu custo de oportunidade de captação.

SITUAÇÃO 2

Analisando 1(um) cooperado que capta um empréstimo no Sistema de Cooperativa Modelo no valor de R\$ 30.000,00 em dez/X1, nos moldes demonstrados a seguir:

a) Valores sob a ótica do cooperado

Valor captado de Empréstimos	R\$30.000
Taxa de juros do Empréstimo da Cooperativa	3%
Taxas de Juros de outros tipo de captações no mercado	4%

b) Valores sob a ótica da Agência B do Sistema de Cooperativa Modelo

Valor aplicado em Empréstimos	R\$30.000
Taxa de rendimento do Empréstimo	3%
Custo de Oportunidade na Concessão do Empréstimo	3,5%

Ressalta-se que, neste caso, o Custo de Oportunidade de Concessão do Empréstimo para a Agência B da Cooperativa Modelo corresponde ao percentual de taxa de rendimento dos recursos que ela emprestou ao cooperado, caso esta aplicasse os recursos no mercado financeiro.

E por meio de uma análise simples acerca das informações já apresentadas, fica implícito que o cooperado vai ter um ganho por conta da taxa de juros oferecida pela instituição ser menor em relação ao mercado, enquanto a Agência B do Sistema de Cooperativa Modelo deverá ter uma perda financeira em função do benefício que proporcionará ao cooperado.

O quadro de resultados elaborado, em seguida, demonstra a partir dos conceitos do Método de Gestão Econômica- GECON, os resultados obtidos pelo cooperado e pelo Sistema de Cooperativa Modelo com base nos valores já apresentados anteriormente:

a) Resultado apurado sob a ótica do Cooperado

ESTRUTURA DE RESULTADOS	COOPERADO X
Receita Financeira Captação Empréstimos	1.200
(-) Custo Financeiro Aplicação Depósitos a Prazo	(900)
(=) Margem Financeira Aplicação	300

b) Resultado apurado sob a ótica do Sistema de Cooperativa Modelo

ESTRUTURA DE RESULTADOS	COOPERATIVA
Receita Financeira Aplicação Depósitos a Prazo	1.050
(-) Custo Financeiro Aplicação Depósitos a Prazo	(1.200)
(=) Margem Financeira Aplicação	(150)

Portanto, ficou evidente que na proporção em que o cooperado tem um ganho financeiro por conta da melhor alternativa de captação de recursos na Agência B do Sistema de Cooperativa Modelo, esta tem uma perda, ao não atingir o seu custo de oportunidade de aplicação.

As situações mencionadas demonstram a forma como os cooperados podem conseguir vantagens na aplicação e/ou captação de recursos ao se valer do Sistema Cooperativo.

Contudo, na análise dos resultados sob a ótica da Agência B do Sistema de Cooperativa Modelo, ficou demonstrado que, na realização desses tipos de operações em benefícios dos cooperados, sempre haveria perdas em relação à Agência B.

Todavia, esse tipo de visão fornece um panorama restrito, visto que, ao se tomar os resultados da Agência B como um todo, pode-se visualizar que esta tem condição de recuperar sua margem operacional negativa por conta das transações feitas em benefícios dos cooperados, ao efetuar outros tipos de operações, a saber:

- captação de depósitos à vista onde não existe taxa de juros incidente;
- captação de recursos oriundos da integralização de capital por parte dos cooperados, em que de acordo com a Lei 5.764, a remuneração máxima é de 12% a.a;
- por meio da prestação de serviços tais como cobrança, cartão de crédito e pagamento de salário é possível para a Agência B conseguir gerar uma melhor margem financeira, caso esta tenha uma gestão adequada dos custos incidentes sobre a realização desses serviços;
- a Agência B pode utilizar os valores captados de seus cooperados para efetuar aplicações no mercado financeiro que podem trazer um resultado favorável para esta.

CONCLUSÕES

Para que as cooperativas possam passar por uma reestruturação é importante que as pessoas que atuam no sistema (dirigentes, funcionários e também cooperados interessados em participar dos destinos de sua cooperativa) adotem posturas e atitudes que tornem viável o alcance dos objetivos projetados nos seus planejamentos.

Ressaltando que as Cooperativas de Crédito, de acordo com a sua própria existência, representam uma entidade voltada para o bem estar das pessoas que a fazem, é determinante que, na busca correta do seu resultado econômico além do acompanhamento do aumento da riqueza, vise sempre ao valor agregado que esta entidade pode incrementar a seus cooperados. Além da preocupação com os avanços da tecnologia da informática, faz-se necessário um avanço também na forma de administrar, controlar e melhorar as informações que a contabilidade disponibiliza para tomada de decisões.

O enfoque sistêmico é uma forma de ver as coisas a partir de uma visão holística de conjunto ou totalidade, em que o todo representa mais que a soma das partes. Assim, as coisas são vistas a partir do todo, e não das partes para se chegar ao todo. Obviamente, os objetivos e interações das partes ou subsistemas são analisados, mas o mais importante é a visão da totalidade.

A empresa tem como objetivo principal o atingimento da sua eficácia, a cada transação, é atribuído um resultado econômico. O resultado de toda a organização se constitui dos resultados alcançados pelas decisões dos gestores responsáveis por cada atividade específica que, nas suas transações, objetivam a agregação de valor, escolhendo as alternativas que conduzam ao melhor resultado para a empresa como um todo.

As decisões dos gestores devem considerar os impactos financeiros, operacionais e econômicos ocorridos nas transações. A alternativa escolhida no processo de decisão é aquela que evidencia uma oportunidade de incremento da

riqueza da empresa, medido através do seu resultado econômico. O sistema de Gestão Econômica -GECON tem como premissa que as informações devem ser geradas sob medida para os gestores, a fim de subsidiar o processo de decisão, estruturado com base na análise do modelo de mensuração utilizado.

As ocorrências, que provocam alterações no patrimônio da empresa, devem fazer parte do resultado econômico, devendo, então, propiciar a escolha da melhor alternativa, como uma melhor forma de avaliação de resultado.

Para que o gestor tome decisões, é necessário que as alternativas sejam mensuradas de forma a oferecer parâmetros para tal. Dentro desse enfoque, os gestores utilizam o modelo de mensuração.

O modelo de informação deve ser estruturado com base na análise dos modelos de decisão e mensuração utilizados.

A aplicabilidade dos conceitos de mensuração econômica nas cooperativas de crédito gera informações relevantes, permitindo a evidenciação da efetiva contribuição das operações, das atividades, dos produtos/serviços e das áreas, identificando quais dessas contribuem positiva ou negativamente para o resultado, quais devem ser terceirizadas, quais que devem ser eliminadas e quais os impactos econômicos gerados pela manutenção de uma atividade estratégica deficitária para o resultado global da cooperativa. Tornando-se, assim, um subsídio importante para a orientação das tomadas de decisões dos gestores como forma de otimizar os resultados globais da instituição.

A utilização do preço de transferência deve refletir o valor econômico de cada recurso para as cooperativas, considerado o custo das demais oportunidades de captação ou aplicação desprezadas, quando da realização de uma transação. Constituindo, assim, o custo de oportunidade, não possibilitando o repasse de eficiências ou ineficiências nas taxas de aplicações e captações praticadas por outros gestores.

Os conceitos de mensuração, sob a ótica da gestão econômica, permitem a correta avaliação da contribuição das atividades, produtos/serviços, eventos, transações, regiões etc.... apurando os seus resultados e tratando adequadamente os impactos em cada ocorrência de transação, bem como refletindo seus aspectos físicos, financeiros e econômicos, que são reconhecidos no momento da ocorrência de cada transação e identificados com a atividade e a área de responsabilidade que os originaram.

Espera-se que o resultado dessa pesquisa sirva como referência inicial de uma mudança nos conceitos de mensuração utilizados pelas cooperativas de crédito atualmente, de modo que proporcione uma mudança nos critérios de avaliação de seus resultados.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Lauro Brito de. Estudo de Um Modelo Conceitual de Decisão. Aplicado a Eventos Econômicos. sob a Ótica da Gestão Econômica. Dissertação de mestrado. FEA USP – São Paulo, 1996.

ANSOFF, H. Igor. Estratégia Empresarial. São Paulo: MC Grau Hill do Brasil, 1977.

ARANHA, Maria Paula Soares. Modelo de Mensuração de Performance para dar Suporte à Gestão Comercial em Instituições Financeiras. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 21 set. 2002.

BARROS, Elizabeth Ferraz & NOSSA, Valcemiro. Decisões Financeiras e Impactos Tempo-conjunturais. São Paulo: FIECAFI, Caderno de Estudos maio / agosto 1998.

BEUREN, Ilse Maria. Modelo de Mensuração do Resultado de Eventos Econômicos Empresariais: Um enfoque de sistema de informação de gestão econômica.: Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1994.

BIO, Sérgio R. Desenvolvimento de Sistemas Contábeis Gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional. São Paulo: Tese de Doutorado FEA USP. 1987.

BIO, Sérgio R. Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial. 1985 São Paulo: Atlas.

BULGARELLI, Waldirio. As Sociedades Cooperativistas e sua disciplina Jurídica. Rio de Janeiro : Renovar, 1998.

CATELLI, Armando. COSTA, Ana P. ALMEIDA, Lauro B. Transações como Objeto de Gestão: Uma Análise da Abordagem Gecon e dos Sistemas Tradicionais. 1998.

CATELLI, Armando. SANTOS, Edilene. PARISI, Claudio. Gestão Econômica da Atividade Financeira da Empresa. 1999.

CATELLI, Armando. Sistema de Contabilidade de Custos Estânda Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1972.

CATELLI, Armando – GECON: Gestão Econômica e Coletânea de trabalhos de Pós-graduação – São Paulo, 1995.

CATELLI, Armando (Coordenador). Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica. São Paulo : Atlas, 1999.

- CATELLI, Armando e GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração de Atividades : Comparando "ABC e GECON" . São Paulo: FIPECAFI, Cadernos de Estudos. Abril 1993.
- CHAMBERS. R.J. Accounting, Evaluation and Economic Behavior-Scholars Book Co.- Houston, Texas-USA-1974.
- CORNACHIONE Júnior, Edgard Bruno. Sistemas Integrados de Gestão : Uma Abordagem da Tecnologia da Informação Aplicada à Gestão Econômica (GECON) : Arquitetura, Método e Implantação. – São Paulo: Atlas,2001.
- CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional – Conceitos e interações. São Paulo: FIPECAFI, Caderno de Estudos maio / agosto 1998.
- CRUZ, Rosany Ipavez. Uma Contribuição à Definição de um Modelo Conceitual para a Gestão Econômica. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1989.
- FARIA, Ana Cristina de. A Importância do Preço de Transferência na Avaliação de Desempenho. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1996.
- FARIAS, Claudio Gondim Bezerra. A contribuição no Contexto do Sistema de Gestão Econômica (GECON)- Uma Abordagem para Instituições Financeiras. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1998.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira São Paulo :HARBRA. 1987.
- GOMES, Marcelo Alcides Carvalho. Algumas Considerações sobre a Aplicação de Conceitos de Controladoria em Pequenas e Médias Instituições Financeiras. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1990.
- GUERREIRO, A Meta da Empresa: Seu alcance sem mistérios. 1ª Edição São Paulo, 1999.
- GUERREIRO, Reinaldo. Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: Uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1989.
- GUERREIRO, Reinaldo. OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva e PEREIRA, Carlos Alberto. O uso do Modelo de Gestão Econômica como Instrumento de diagnóstico e Análise de Instituições Financeiras.
- GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do Resultado Econômico nº 3, São Paulo FIPECAFI, Caderno de Estudos, jul/ set. 1991.
- HANSEN, Don R. MOWEM, Maryanne. Gestão de Custos. Pioneira: São Paulo.2001.

HENDRIKSEN, Eldon S e BREDA Michael F. Van. Teoria da Contabilidade. Tradução de Antônio Zoratto Sanvicente Editora Atlas, São Paulo: 1999.

HORNGREN, Charles T. FOSTER, George. DATAR, Snikant M. Contabilidade de Custos. Pioneira: São Paulo. 2000.

LIMA, Iran Siqueira. Contribuição ao Estudo da Eficácia na Aplicação do Contrato de Gestão nas Empresas Estatais. Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. São Paulo: Atlas, 1998. FEA USP – São Paulo, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade – Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHELS, Valdir. Uma contribuição à análise dos princípios de Administração Financeira aplicados a Sociedades Cooperativas de Produção agrícola. São Paulo: Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 2000.

MOCK, Theodore J. & GROVE, Hugh D. Measurement Accounting, and Organizational Information. New York: John Wiley & Sons, 1979.

MOSIMANN, Clara P. e FISH, Silvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Estudo de Alguns Aspectos de Controladoria que Contribuem para a Eficácia Gerencial. Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1987.

NETTO, João Muccilo. – Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1989.

OCB, Organização das Cooperativas Brasileiras- Anais do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, 1999.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva Aplicação dos Conceitos de Gestão Econômica aos Eventos Econômicos de um Banco Comercial. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico. São Paulo Atlas, 1997.

OYADOMARI, Jose Carlos Tiomatsu. Contribuição ao Estudo de Modelo de Planejamento Empresarial Integrado com Sistemas de Informações sob a Ótica da Gestão Econômica. . Dissertação de mestrado.

- PADOVEZE, Clóvis Luis. Proposta de Modelo Conceitual para Estudo e Estrutura da Contabilidade Gerencial com Enfoque em Resultados. Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1998.
- PARISI, Claudio. Uma contribuição ao Estudo de Índice Interno de Preços sob a ótica da Gestão Econômica. Tese de Doutorado. FEA USP –São Paulo, 1999.
- PARISI, Claudio. Uma contribuição ao Estudo de Modelos de Identificação e Acumulação de Resultados. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1995.
- PARISI, Claudio. CORNACHIONE Júnior Edgard Bruno. VASCONCELLOS, Marco Túlio de Castro . Modelo de Identificação e Acumulação de Resultado sob a Ótica GECON. FEA USP- São Paulo. Caderno de Estudos nº 9, 1997.
- PELEIAS, Ivan R. – Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões –São Paulo: Saraiva, 2002.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. Avaliação de Desempenho. Um Enfoque de Gestão Econômica.- Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1992.
- PELEIAS, Ivan Ricardo. Contribuição à Formulação de um sistema de Padrões e Análise de sua Aderência ao Processo de Gestão, Sob a Ótica do Modelo GECON. Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1999.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Contribuição à Elaboração de um Modelo de Mensuração Aplicado aos Modelos de Decisão dos Principais Eventos Econômicos de Instituições Financeiras: Uma Abordagem da Gestão Econômica. Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 2000.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenho para Gestão Econômica- Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1993.
- PONTE, Vera Maria Rodrigues. Uma Contribuição à Formulação de um Modelo de Apuração de Resultado de Redes de Varejo: Uma Abordagem da Gestão Econômica. Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 2001.
- QUEIROZ, Benedito Florêncio de. Aplicação dos Conceitos Fundamentais do Sistema de Gestão Econômica nas Atividades Hoteleiras- Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1998.
- RICCIARDI , Luiz e LEMOS, Roberto Jenkins de. Cooperativa, A Empresa do Século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos. São Paulo : LTR, 2000.
- RICCIO, Edson Luiz. Uma Contribuição ao Estudo da Contabilidade como Sistema de Informação. Tese de Doutorado FEA USP- São Paulo, 1989.

ROCHA, Welington. Uma Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação Estratégica. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1999.

SANTOS, Jocineiro Oliveira. Uma Contribuição à Mensuração de Resultado de Agências Bancárias. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 1996.

SOUZA, Auzira S. – Cooperativismo de Crédito: Realidades e Respectivas. Copyright, Rio de Janeiro, 1992.

TELES, Egberto. GRIGOR, Vartanian. As Teorias da Decisão, Mensuração e Informação e a Controladoria. 1996

THEÓPHILO, Carlos Renato. Uma Abordagem Epistemológica da Pesquisa em Contabilidade. Dissertação de mestrado. FEA USP- São Paulo, 2000.

WERNKE, Rodney. A Contabilidade Gerencial e os Métodos Multicriteriais. São Paulo: FIPECAFI, Revista Contabilidade e Finanças. Janeiro/Abril/2001.

ANEXOS

Questionário da Pesquisa

QUESTIONÁRIO

OBJETIVO

Levantar a opinião dos gestores em relação a necessidade de se utilizar mecanismos gerenciais para mensurar os resultados das cooperativas.

Abordagens iniciais sobre o gestor que responderá ao questionário.

- 1) Cargo que ocupa na cooperativa:
- 2) Há quanto tempo ocupa esse cargo na cooperativa?

Conhecimento geral da cooperativa

- 3) Quando a cooperativa iniciou suas atividades?
- 4) Responda qual o montante (em R\$):

Carteira de Empréstimo e Financiamento	
Aplicações financeiras junto às instituições financeiras	
Depósito á vista e a prazo	
Patrimônio Líquido	

- 5) A Cooperativa faz parte de um sistema cooperativo? Se participa, a central faz a centralização financeira dos recursos da cooperativa?

Avaliação das Informações geradas na entidade:

- 6) Atribua notas de 1 a 5 para o grau de satisfação das informações gerenciais geradas pela contabilidade:

5 = concordo totalmente; 4 = concordo ; 3 = não concordo nem discordo ; 2 = discordo ; 1=discordo totalmente

- () As informações geradas satisfazem aos gestores
- () Os gestores apoiam o modelo de informações da empresa
- () Todas as informações são relevantes e servem para o gerenciamento das atividades
- () As informações têm um contexto conjunto com os planejamentos efetuados por seus gestores.
- () São utilizados individualmente índices financeiros e econômicos para avaliação da organização.
- () As informações são geradas dentro dos conceitos da contabilidade societária, bem como das regras dos seus órgãos reguladores.
- () As informações permitem a avaliação dos gestores de forma justa.
- () A informação influencia às decisões gerenciais ou as operações funcionais da organização.
- () As informações acompanham a evolução das suas necessidades
- () A frequência das informações satisfaz os gestores.

Mensuração do Resultado

7) Qual o grau de importância de se mensurar dos resultados da cooperativa, utilizando-se de informações gerenciais:

- () Muito Importante
- () Importante
- () Medianamente Importante
- () Pouco Importante
- () Sem importância

8) Atribua notas de 1 a 5 sobre as ferramentas que a sua cooperativa **utiliza** para mensurar os resultados das atividades e dos gestores da cooperativa:

5 = concordo totalmente; 4 = concordo ; 3 = não concordo nem discordo ; 2 = discordo ; 1=discordo totalmente

- () A mensuração de resultados baseia-se em conceitos gerenciais
- () Permite medir a eficiência no uso dos recursos.
- () Os custos fixos (estruturais) de uma atividade são repassados as áreas, cujos gestores não possuem controle sobre eles.
- () Os custos fixos (estruturais) são rateados às margens unitárias dos produtos.
- () Utiliza-se de um mecanismo de transferência interna de recursos financeiros.
- () Demonstra a contribuição efetiva de suas operações financeiras para cada unidade especificamente.
- () Permite identificar como, quando e onde os resultados são formados.

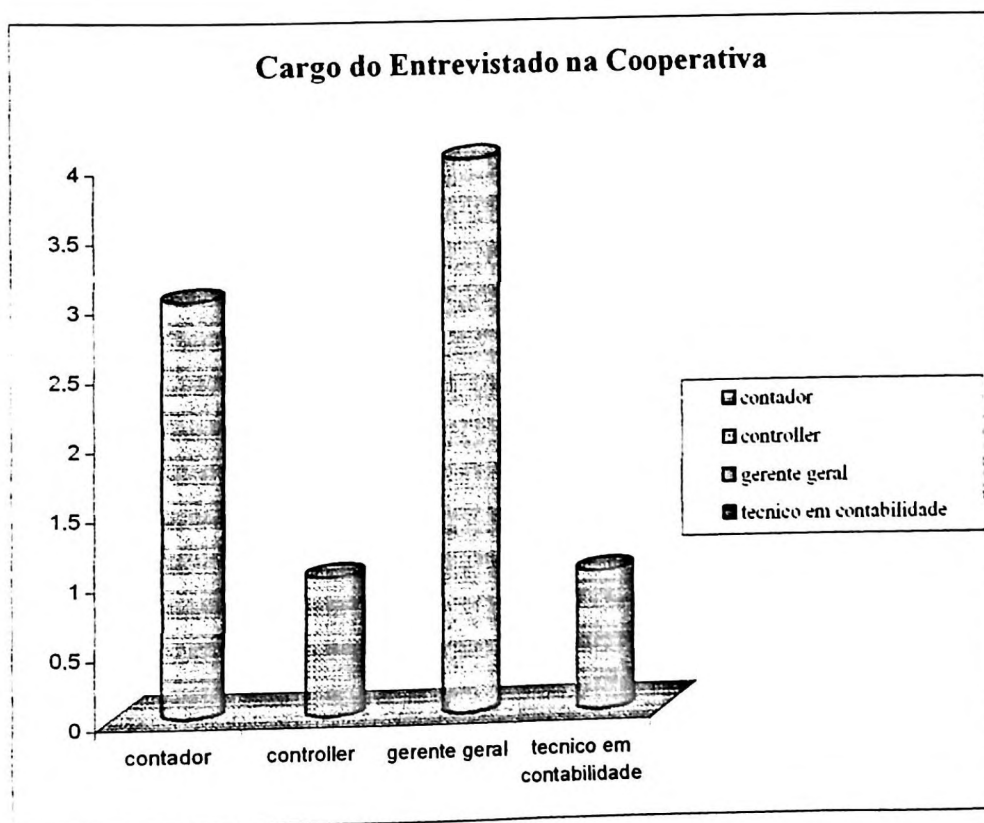
Aspectos gerais para conhecimento da informação como tomada de decisão e para a mensuração do resultado

- 9) As informações da contabilidade societária são utilizadas para fins de decisão?
- 10) Quais as principais decisões que são tomadas com base nessas informações?
- 11) Essas informações atendem plenamente as necessidades dos gestores em relação a essas decisões?
- 12) Além da contabilidade societária, existem outros instrumentos para mensuração de resultados?
- 13) O resultado econômico é uma informação relevante para a gestão de cooperativas, tendo em vista que a cooperativa não visa lucro?
- 14) E utilizado algum instrumento para mensurar resultados internos (departamentos, divisões, atividades, produtos etc.)?
- 15) A central "cobra" ou "remunera" os recursos financeiros cedidos ou obtidos junto às singulares? Se positivo, com base em que é determinado o "preço" desses recursos (custo histórico, custo médio, mercado etc.)? Na determinação desse preço é incorporado algum montante de custos administrativos? O preço é único ou diferenciado por tipo de operação?
- 16) As singulares possuem autonomia quanto à gestão dos recursos financeiros ou dependem da central?

Discussão da Pesquisa

Com base na tabela abaixo, percebe-se que a maioria dos entrevistados ocupa o cargo de gerente geral, correspondendo a 44,44% dos entrevistados

Cargo que ocupa na cooperativa	total	total %
Contador	3	33,33
Controller	1	11,11
Gerente geral	4	44,44
Técnico em contabilidade	1	11,11
Total	9	100,00



O quadro abaixo mostra que o empregado tem em média 3.1 anos de empresa, com um desvio padrão bastante alto, indicando que em média os tempos que ocupam esse cargo na cooperativa são bastante diferentes.

Há quanto tempo ocupa esse cargo na cooperativa	Mínimo	Máximo	Tempo Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
	1	9	3,1	3,1	100

O quadro abaixo mostra que o tempo que a cooperativa iniciou suas atividades é de 8,7 anos, com um desvio padrão razoavelmente baixo de 2,062,

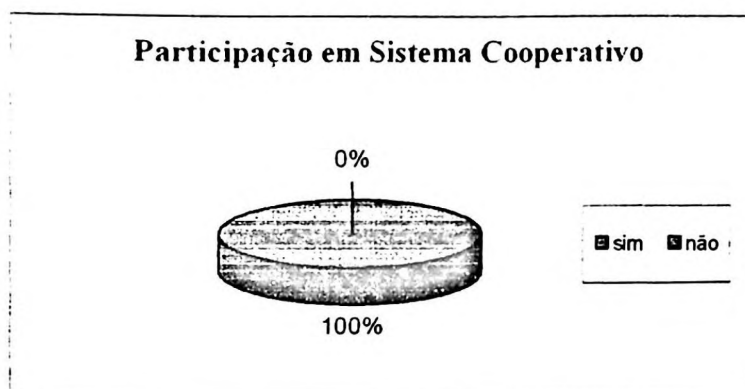
Há quanto tempo a cooperativa iniciou suas atividades	Mínimo	Máximo	Tempo Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
	5	12	8,7	2,062	23,79

O quadro abaixo mostra os montantes médios de carteira de empréstimo e financiamento, de aplicação financeira depósito à vista e a prazo e patrimônio líquido, bem como seus respectivos valores Máximos e Mínimos, nas diferentes modalidades.

Montantes	Mínimo	Máximo	Media	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação
Carteira de empréstimo e financiamento	621321	17529083	6246436	6152770	98,50048
Aplicações financeiras junto a Instituições financeiras	0	16846298	4015239	5273971	131,3489
Deposito a vista e a prazo	747236,4	12963758	5207145	4482822	86,08981
Patrimônio líquido	286000	21117290	4409342	6501689	147,4526

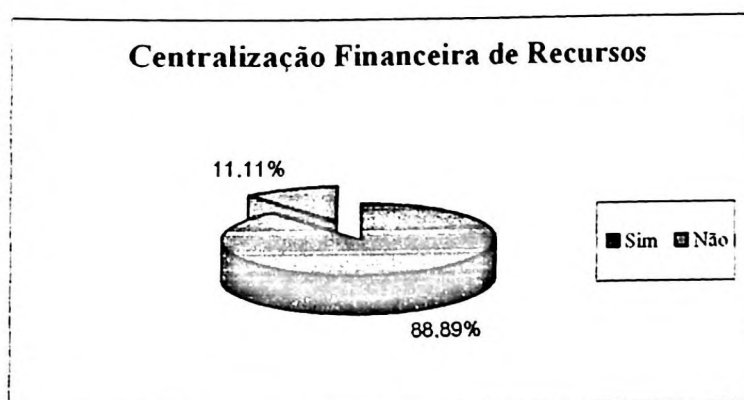
O quadro abaixo que todas as cooperativas fazem parte de um Sistema Cooperativo:

A cooperativa faz parte de um sistema cooperativo	Total	total %
Sim	9	100
Não	0	0
Total	9	100



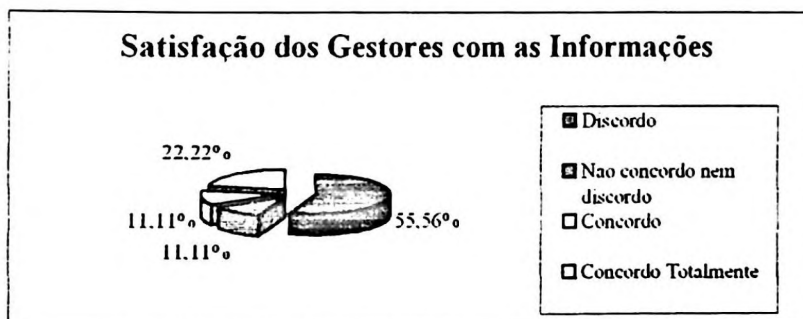
A central faz a centralização financeira dos recursos das cooperativas é o que afirma 88,89% dos entrevistados, conforme a tabela abaixo:

A central faz a centralização financeira	total	total %
Sim	8	88,89
Não	1	11,11
Total	9	100,00



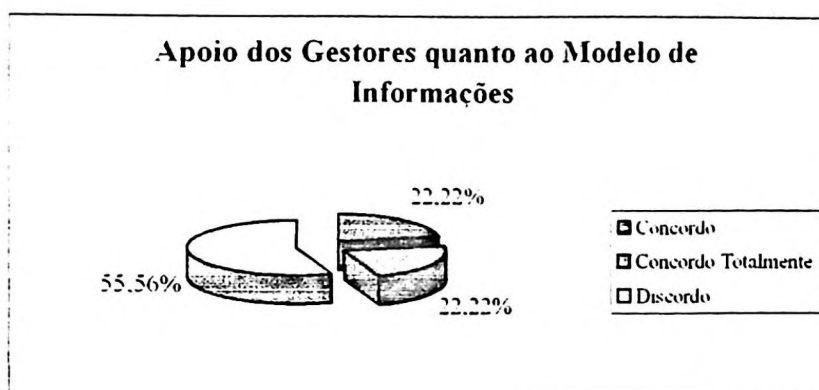
O quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados discordam quanto a satisfação dos gestores em relação às informações.

As informações geradas satisfazem aos gestores	total	total %
Discordo	5	55,55
Não concordo nem discordo	1	11,11
Concordo	1	11,11
Concordo Totalmente	2	22,22
Total	9	100,00



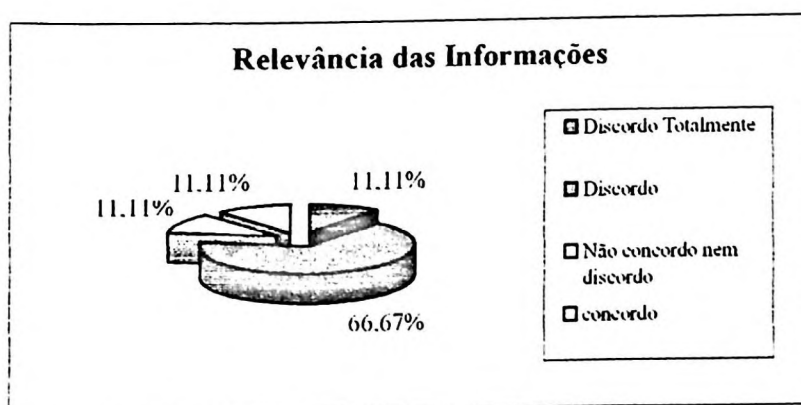
O quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados discorda quanto ao modelo de informação da empresa.

Os gestores apoiam o modelo de informações da empresa	total	total %
Concordo	2	22,22
Concordo Totalmente	2	22,22
Discordo	5	55,56
Total	9	100,00



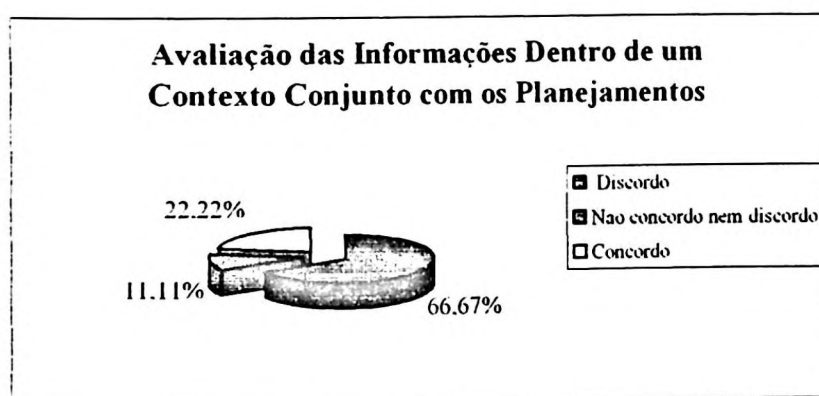
O quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados discorda que todas as informações são relevantes e servem para gerenciamento das atividades.

Todas as informações são relevantes e servem para o gerenciamento das atividades	Total	total %
Discordo Totalmente	1	11,11
Discordo	6	66,67
Não concordo nem discordo	1	11,11
concordo	1	11,11
Total	9	100,00



O quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados discorda que as informações tenham um contexto conjunto com os planejamentos efetuados por seus gestores.

As informações têm um contexto conjunto com os planejamentos efetuados por seus gestores	total	total %
Discordo	6	66,67
Não concordo nem discordo	1	11,11
Concordo	2	22,22
Total	9	100,00



O quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados concorda ou concorda totalmente que são utilizados individualmente índices financeiros e econômicos para avaliação organizacional

São utilizados individualmente índices financeiros e econômicos para avaliação organizacional	Total	total %
Concordo	8	88,89
Concordo totalmente	1	11,11
Total	9	100,00

Avaliação da Utilização de Índices Financeiros e Econômicos



As informações são geradas dentro dos conceitos da contabilidade societária, bem como das regras dos seus órgãos reguladores, foi o que respondeu 100% dos entrevistados

O quadro abaixo que a maioria dos entrevistados discorda que as informações utilizadas permitam a avaliação dos gestores de forma justa.

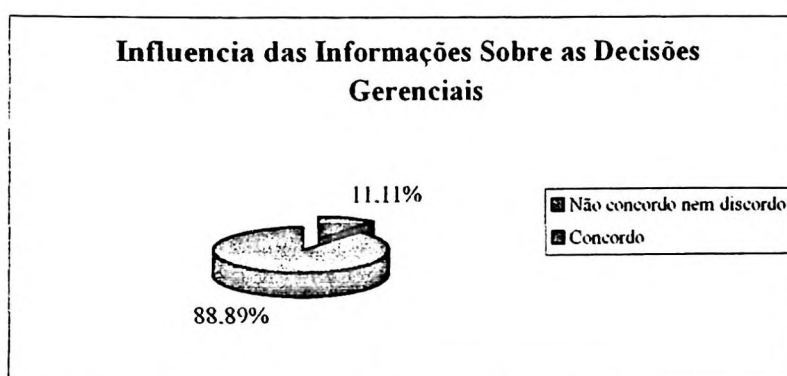
As informações permitem a avaliação dos gestores de forma justa	Total	total %
Discordo	6	66,67
Concordo	2	22,22
Concordo totalmente	1	11,11
Total	9	100,00

Avaliação dos Gestores de Forma Justa



A tabela abaixo mostra que a maioria concorda que as informações influenciam as decisões gerenciais.

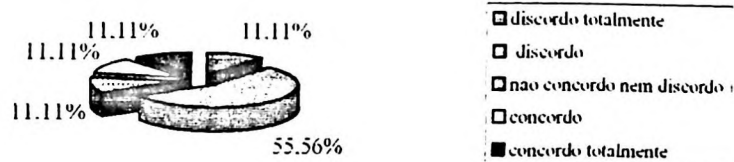
As informações influenciam as decisões gerenciais	total	total %
Não concordo nem discordo	1	11,11
Concordo	8	88,89
Total	9	100,00



A tabela abaixo mostra que a maioria discorda que as informações acompanham a evolução das necessidades dos gestores.

As informações acompanham a evolução das suas necessidades	total	total %
Discordo Totalmente	1	11,11
Discordo	5	55,56
Não concordo nem discordo	1	11,11
Concordo	1	11,11
Concordo Totalmente	1	11,11
Total	9	100,00

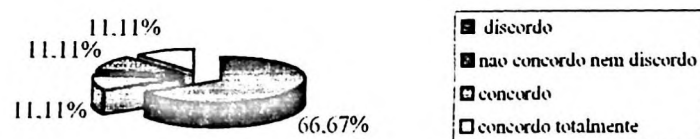
O Acompanhamento das Informações de Acordo com a Evolução das Necessidades dos Gestores



A tabela abaixo mostra que a maioria discorda que a frequência das informações satisfaz os gestores.

A frequência das Informações satisfaz os gestores	Total	Total %
Discordo	6	66,67
Não concordo nem discordo	1	11,11
Concordo	1	11,11
Concordo totalmente	1	11,11
Total	9	100,00

A Satisfação dos Gestores Quanto a Frequencia das Informações

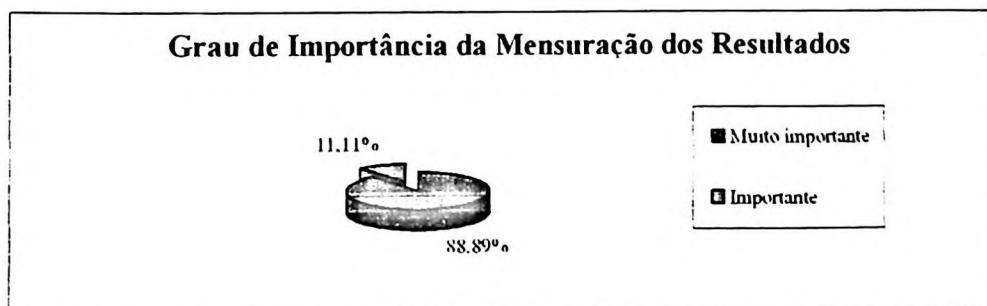


A tabela abaixo mostra que a maioria dos entrevistados considera muito importante a mensuração dos resultados da cooperativa.

Grau de importância de mensurar os resultados da cooperativa	total	total %
Muito importante	8	88,9
Importante	1	11,1
Total	9	100

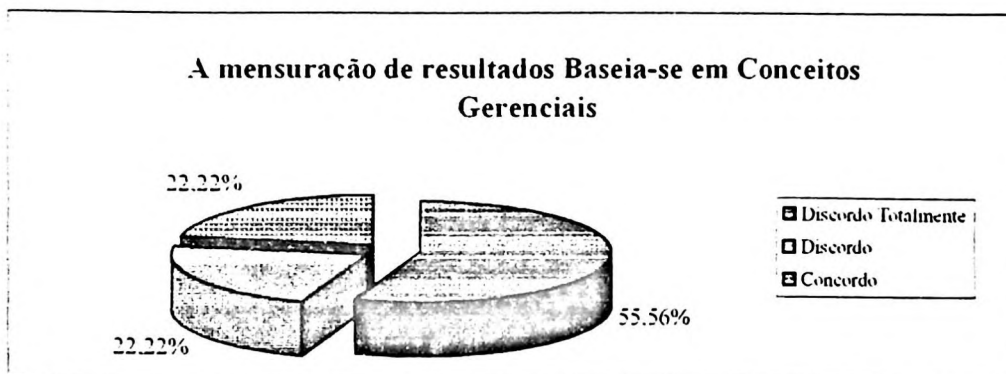
A tabela abaixo mostra que a maioria dos entrevistados considera muito importante a mensuração dos resultados da cooperativa.

Grau de importância de mensurar os resultados da cooperativa	total	total %
Muito importante	8	88,9
Importante	1	11,1
Total	9	100



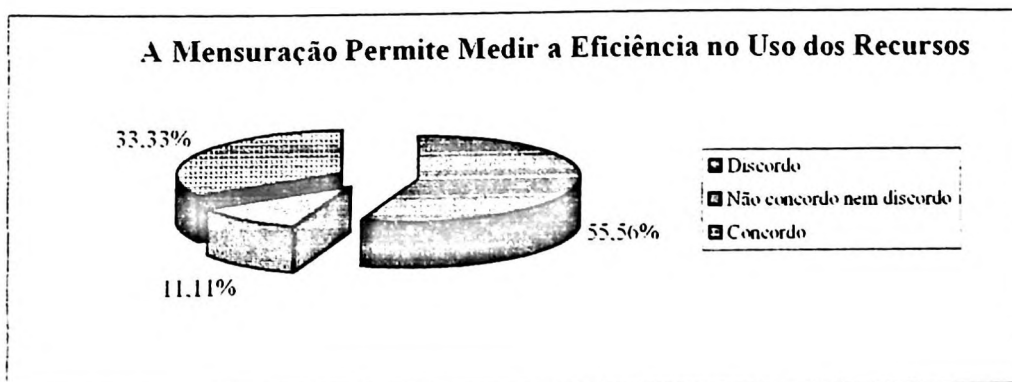
A tabela abaixo mostra que a maioria dos entrevistados discorda que a mensuração dos resultados seja baseado em conceitos gerenciais.

A mensuração de resultados baseia-se em conceitos gerenciais	total	total %
Discordo Totalmente	5	55,66
Discordo	2	22,22
Concordo	2	22,22
Total	9	100



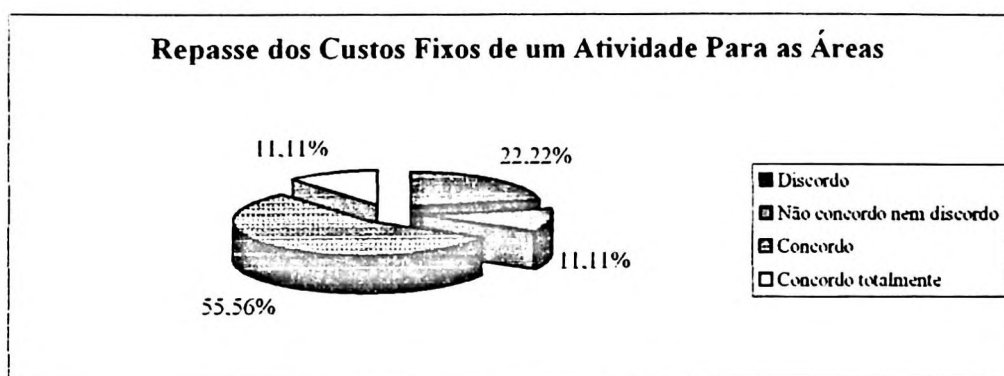
O quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados discorda que o modelo de mensuração permita medir a eficiência no uso dos recursos.

Permite medir a eficiência no uso dos recursos	total	total %
Discordo	5	55,60
Não concordo nem discordo	1	11,10
Concordo	3	33,3
Total	9	100



O Quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados concorda que os custos fixos de uma atividade são repassados às áreas, cujos gestores não possuem controle sobre eles

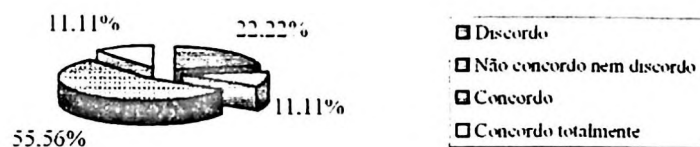
Os custos fixos de uma atividade são repassados às áreas cujos gestores não possuem controle sobre eles	total	Total %
Discordo	2	22,2
Não concordo nem discordo	1	11,1
Concordo	5	55,6
Concordo totalmente	1	11,1
Total	9	100



O Quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados concorda que os custos fixos são rateados às margens unitárias dos produtos.

Os custos fixos são rateados as margens unitárias dos produtos	Total	total %
Discordo	2	22,22
Não concordo nem discordo	1	11,11
Concordo	5	55,66
Concordo totalmente	1	11,11
Total	9	100,00

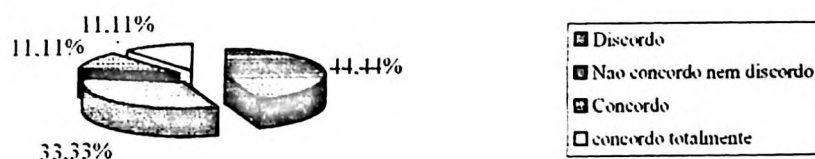
Os Custo Fixos são Rateados as Margens Unitárias dos Produtos



O Quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados discorda que as cooperativas utilizam mecanismos de transferência interna de recursos financeiros.

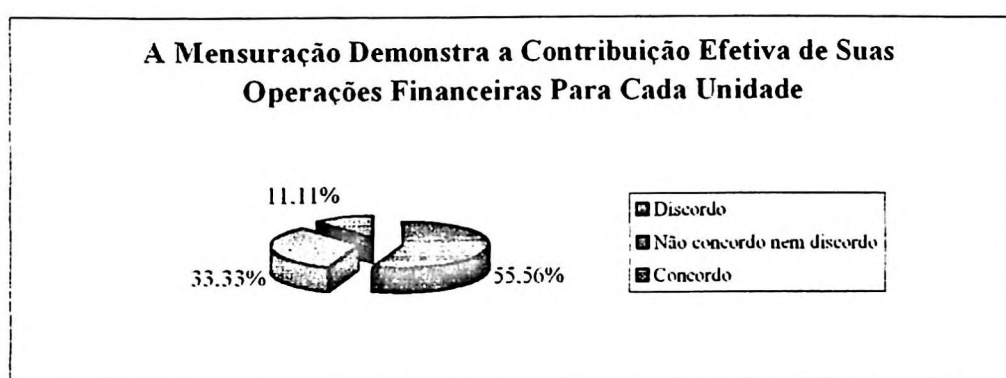
Utiliza-se de um mecanismo de transferência interna de recursos financeiros	Total	total %
Discordo	4	44,4
Não concordo nem discordo	3	33,3
Concordo	1	11,1
concordo totalmente	1	11,1
Total	9	100

Utilização de Um mecanismo Interno de Transferência de Recursos Financeiros



O Quadro abaixo demonstra que a maioria dos entrevistados discorda ou não concorda nem discorda que a mensuração demonstre a contribuição efetiva de suas operações financeiras, para cada unidade especificamente.

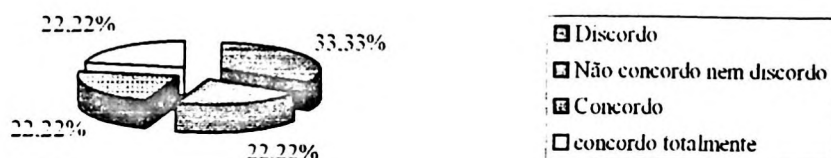
A mensuração demonstra a contribuição efetiva de suas operações financeiras para cada unidade especificamente	Total	Total %
Discordo	5	55,56
Não concordo nem discordo	3	33,33
Concordo	1	11,11
Total	9	100,00



O Quadro abaixo mostra que a maioria dos entrevistados discorda que a mensuração permite identificar como, quando e onde os resultados são formados.

A mensuração permite identificar como, quando e onde os resultados são formados	Total	total %
Discordo	3	33,3
Não concordo nem discordo	2	22,2
Concordo	2	22,2
concordo totalmente	2	22,2
Total	9	100

A Mensuração Permite Identificar: Como, Quando e Onde os Resultados São Formados

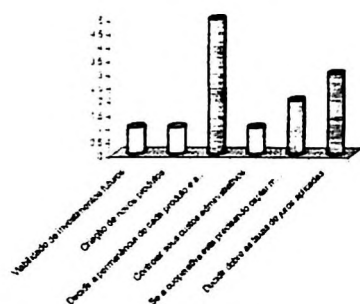


100% dos entrevistados informaram que as informações da contabilidade societária são utilizadas para fins de decisão

38,46% dos entrevistados informaram que a principal decisão tomada: é decidir quanto a permanência de cada produto e atividade através da análise de sua rentabilidade

Principais decisões tomadas	Total	total %
Viabilidade de investimentos futuros	1	7,69
Criação de novos produtos	1	7,69
Decidir a permanência de cada produto e atividade através da análise de sua rentabilidade	5	38,46
Controlar seus custos administrativos	1	7,69
Se a cooperativa esta precisando captar mais recursos ou conceder créditos	2	15,38
Decidir sobre as taxas de juros aplicadas	3	23,09
Total	13	100

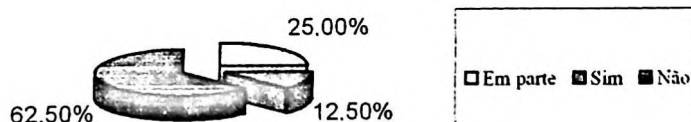
Principais Decisões Tomadas



55,56% dos entrevistados informaram que as informações não atendem plenamente suas necessidades.

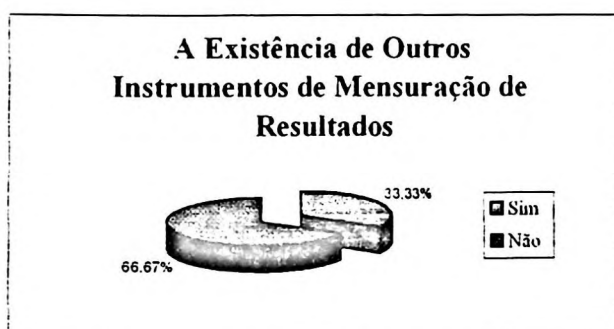
A s informações da contabilidade societária atendem plenamente as necessidades dos gestores	Total	Total %
Em parte	2	22,22
Sim	1	11,12
Não	5	55,56
Total	09	100,00

As Informações da Contabilidade Societária Atendem Plenamente as Necessidades dos Gestores



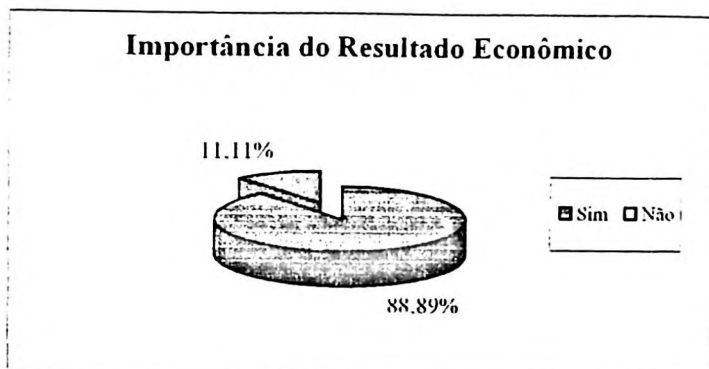
66,67% dos entrevistados informaram que não existem outros mecanismos de mensuração, além da contabilidade societária.

Existem outros mecanismos de mensuração	Total	Total %
Sim	3	33,33
Não	6	66,67
Total	09	100,00



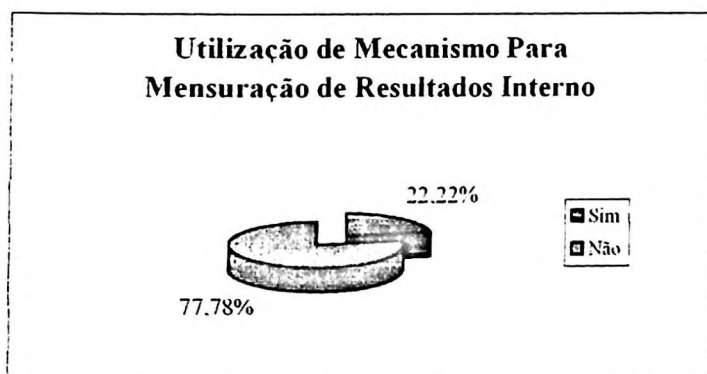
88,89% dos entrevistados informaram que o resultado econômico é uma informação relevante.

Importância do resultado econômico	Total	Total %
Sim	08	88,89
Não	01	11,11
Total	09	100,00



77.78% dos entrevistados informaram que não existe outro mecanismo para mensurar resultados internos.

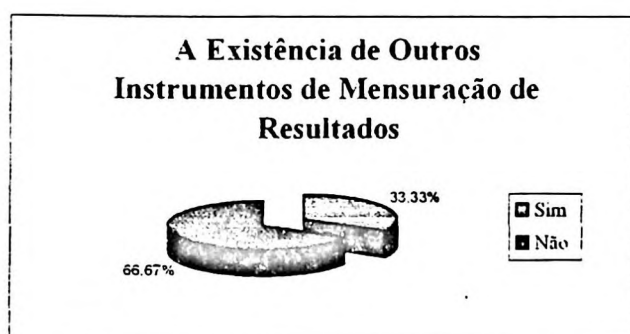
É utilizado algum instrumento para mensurar resultados internos	Total	Total %
Sim	02	22,22
Não	07	77,78
Total	09	100,00



100% dos entrevistados informaram: que a central cobra ou remunera os recursos financeiros cedidos ou obtidos junto aos singulares, que os preços desses recursos é com base no custo histórico, que o montante do custo administrativo cobrado pela central é incorporado ao preço e que o preço é diferenciado por tipo de operação.

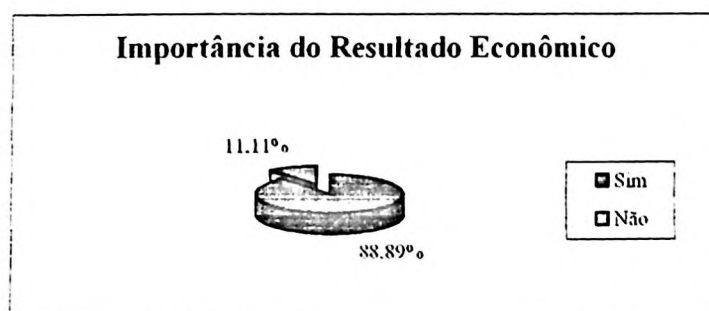
88,90% dos entrevistados informaram que as singulares possuem autonomia.

As singulares possuem autonomia	Total	total %
Tem autonomia	8	88.9
Dependem da central	1	11.1
Total	9	100



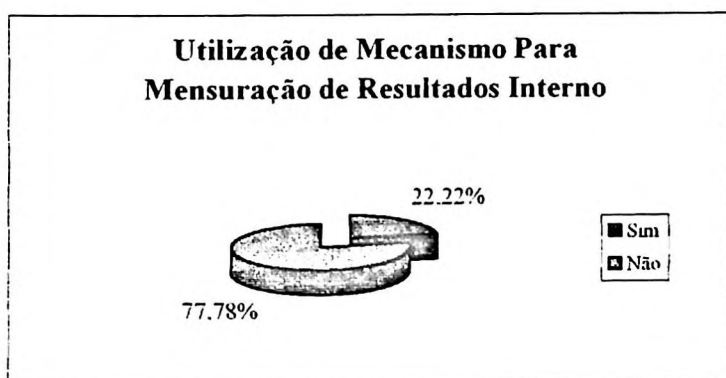
88,89% dos entrevistados informaram que o resultado econômico é uma informação relevante.

Importância do resultado econômico	Total	Total %
Sim	08	88,89
Não	01	11,11
Total	09	100.00



77,78% dos entrevistados informaram que não existe outro mecanismo para mensurar resultados internos.

É utilizado algum instrumento para mensurar resultados internos	Total	Total %
Sim	02	22,22
Não	07	77,78
Total	09	100,00

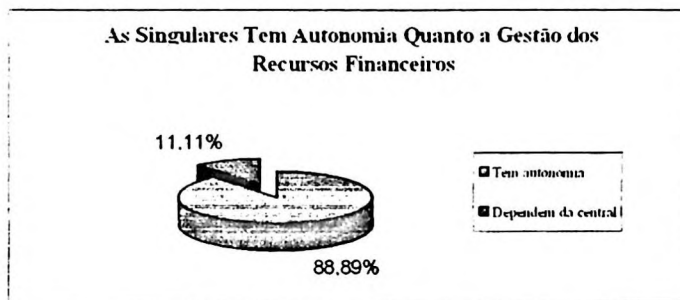


100% dos entrevistados informaram: que a central cobra ou remunera os recursos financeiros cedidos ou obtidos junto aos singulares, que os preços desses recursos é com base no custo histórico, que o montante do custo administrativo cobrado pela central é incorporado ao preço e que o preço é diferenciado por tipo de operação.

88,90% dos entrevistados informaram que as singulares possuem autonomia.

As singulares possuem autonomia	Total	total %
Tem autonomia	8	88,9
Dependem da central	1	11,1

Total	9	100
-------	---	-----



GLOSSÁRIO

Área de Responsabilidade

É a unidade da empresa que possui um gestor com responsabilidade e autoridade definidas.

Atividade

Corresponde a um conjunto de ações mensuráveis, que adicionam valor a bens e serviços.

Avaliação de Desempenho

Corresponde a avaliar a contribuição das áreas de responsabilidade (gestores), por meio da comparação entre os desempenhos planejados e realizados.

Avaliação de Resultados

Corresponde a avaliar a contribuição das atividades, produtos, serviços, eventos, transações, clientes, regiões etc.

Central de Recursos

É a unidade interna que compra os recursos captados e fornece os recursos aplicados.

Contabilidade Gerencial

É a contabilidade constituída com conceitos, que suprem as necessidade do processo de gestão de uma entidade.

Contabilidade Societária

É a contabilidade que se constitui de acordo com normas e regras da legislação societária, coincidindo na maioria das vezes com as normas da legislação fiscal.

Cooperativa de Crédito Mútuo

É uma empresa comunitária, constituída não pelo capital, mas por pessoas, preservando o respeito pelo principio da inversão da capital. Tal como um banco, esse sistema pratica as mesmas ações e técnicas usuais de todos as instituições financeiras.

Custeio Direto

Consiste na contemplação de apenas receitas e custos variáveis, quando da apuração das margens dos produtos e das unidades.

Custo de Oportunidade

Representa monetariamente o benefício gerado pela aplicação de um recurso no seu melhor uso alternativo.

Eficácia

Caracteriza-se como a competência da empresa em ter continuidade em um ambiente dinâmico a cumprir sua missão.

Eficiência

Refere-se a relação entre os recursos consumidos e a quantidade produzida.

Entidade

São unidades que acumulam receitas e despesas.

Evento Econômico

Toda ocorrência que altera a situação patrimonial de uma empresa.

Gestor

É o responsável acerca da tomada de decisões, em relação aos recursos econômicos de uma entidade.

Margem de Contribuição

Valor referente da diferença entre as receitas e as despesas variáveis.

Mensuração de Desempenho

É a mensuração da contribuição das áreas de responsabilidade (gestores).

Mensuração de Resultados

É a mensuração de contribuição de atividades, produtos, serviços, eventos, transações, clientes, regiões etc.

Mensuração Econômica

Corresponde a forma de se mensurar o resultado, utilizando-se conceitos de gestão econômica.

Modelo de Mensuração Econômica

Corresponde a um conjunto de procedimentos que atribui valores a objetos e eventos, utilizando-se de conceitos econômicos.

Modelo Físico Operacional

Corresponde ao complexo de atividades de apoio, atividades fins e de corporação da organização, dimensionando as variáveis internas e externas da empresa.

Preço de Transferência

Corresponde ao custo de oportunidade dos recursos transferidos entre as unidades e a central de recursos.

Resultado Econômico

É o resultado gerado das atividades de uma entidade cuja mensuração é realizada por conceitos econômicos.

Sistema

Representa um conjunto de elementos interdependentes, interagindo para atingir um objetivo comum.

Spread

Constitui na diferença entre uma taxa financeira utilizada na captação e outra na aplicação.

Tomada de Decisão

Constitui na escolha de uma alternativa relacionada a um evento econômico.

Transação

Provém da ocorrência de um ou mais eventos, consumindo recursos e gerando produtos e serviços.