

[www4.fsanet.com.br/revista](http://www4.fsanet.com.br/revista)

Revista FSA, Teresina, v. 11, n. 3, art. 2, p. 25-50, jul./set. 2014

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2014.11.3.2>

## GESTÃO NÃO PROFISSIONAL DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO MÚTUO E SUAS CONSEQUÊNCIAS: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

### MANAGEMENT NOT PROFESSIONAL OF AN MUTUAL CREDIT COOPERATIVE AND ITS CONSEQUENCES: A STUDY UNDER THE OPTICAL OF THEORY OF NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS

**Adriano Higino Freire**

Mestre em Administração/Universidade Federal de Lavras  
Servidor Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Lavras  
E-mail: [adrianoufla@gmail.com](mailto:adrianoufla@gmail.com)  
Lavras, Minas Gerais, Brasil

**André Luiz Medeiros**

Doutor em Administração/Universidade Federal de Lavras  
Professor da Universidade Federal de Itajubá  
E-mail: [andremedeiros@unifei.edu.br](mailto:andremedeiros@unifei.edu.br)  
Itajubá, Minas Gerais, Brasil

**Diego César Terra de Andrade**

Doutorando em Administração/Universidade Nove de Julho  
Professor do Instituto Federal do Sul de Minas Gerais  
E-mail: [diego.terra@ifsuldeminas.edu.br](mailto:diego.terra@ifsuldeminas.edu.br)  
Pouso Alegre, Minas Gerais, Brasil

**Antônio Carlos dos Santos\***

Doutor em Administração/Universidade de São Paulo  
Professor da Universidade Federal de Lavras  
E-mail: [acsantos@ufla.br](mailto:acsantos@ufla.br)  
Lavras, Minas Gerais, Brasil

\*Endereço: Antônio Carlos dos Santos

Universidade Federal de Lavras, Departamento de Administração e Economia. Campus Universitário. CEP:  
37200-000 - Lavras, MG - Brasil.

**Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho**

**Artigo recebido em 19/05/2014. Última versão recebida em 05/06/2014. Aprovado em 06/06/2014.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pela Editora-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo verificar a influência dos conceitos de custos de transação e de agência da Nova Economia Institucional, baseando-se nos indicadores técnicos e financeiros que levaram uma cooperativa de crédito, aqui denominada CRED, a implantar um plano gerencial de reestruturação. Empregou-se a metodologia do estudo de caso, tendo como técnicas de pesquisa a utilização de documentação, dados arquivados, além da observação participante. Após trabalhos de inspeção do Banco Central do Brasil na instituição, foi apurado comprometimento da situação econômica da CRED, evidenciada após os ajustes da fiscalização com o consequente descumprimento do padrão de Patrimônio Líquido, além de deficiência nos controles internos. Quando da implantação do “Plano de Reestruturação”, conseguiu-se alcançar uma melhora significativa nas situações financeira e administrativa da Cooperativa. De maneira geral, pôde-se concluir que a administração não profissional da cooperativa, que realizava transações contratuais no mercado, transferindo a um agente não capacitado a autoridade para tomar decisão e alocação de recursos, e o oportunismo gerado pela deficiência de formalização e controle para concessão de empréstimo (crédito), foram os principais fatores que desencadearam os problemas apurados na CRED.

**Palavras-chave:** Gestão. Cooperativa de crédito. Indicadores financeiros. Plano de reestruturação.

## ABSTRACT

This study aims to investigate the influence of the concepts of transaction costs and agency of the New Institutional Economics, based on technical and financial indicators that led a credit union, here called CRED, to deploy a management restructuring plan. We applied the methodology of the case study, whose research techniques using documentation, archived data, and participant observation. After inspection work of the Central Bank of Brazil in the institution, was established commitment to the economic situation of CRED, evidenced after adjustments surveillance with the consequent breach of the standard of Equity, as well as weaknesses in internal controls. At the foundation of the "Restructuring Plan", we managed to achieve a significant improvement in administrative and financial situations of the Cooperative. Overall, it was concluded that no professional management of the cooperative, who performed contract market transactions, transferring to an agent not enabled the authority to make decisions and resource allocation, and opportunism generated by lack of formalization and control for lending (credit), were the main factors that triggered the problems established in CRED.

**Keywords:** Management. Credit union. Financial indicators. Restructuring plan.

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira vive asfixiada pelas elevadas taxas de juros, sendo uma das maiores do mundo. Poucos ramos de negócio propiciam níveis de remuneração capazes de suportar os encargos financeiros para o custeio de necessidades imediatas e, muito menos, para sua expansão. O sistema de crédito cooperativo é uma das maneiras, pela qual a própria sociedade está promovendo a humanização do sistema financeiro em todas as partes do mundo, ou seja, colocando a remuneração do capital num patamar justo e eliminando a formação de grupos de dominação com base no crédito.

Os sistemas cooperativos mais avançados estão situados na Europa, especialmente na Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda e Portugal, seguidos dos Estados Unidos, Canadá e Japão. O cooperativismo de crédito no Brasil, de acordo com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2009), era formado por 7.600 cooperativas de crédito e 7,600 milhões de associados. Os serviços prestados aos cooperados por essas organizações são semelhantes aos dos bancários: cartões de crédito, contas correntes, fundos de investimento, seguros, aplicações, diversos tipos de empréstimos, entre outros.

As cooperativas de crédito prestam quase todos os serviços conhecidos como serviços bancários, propiciando acesso ao sistema creditício por parte de uma população de menor poder aquisitivo, desprovida de crédito e “marginalizada” pelo sistema bancário tradicional, enquanto os bancos se dedicam a uma clientela mais seleta. O cooperativismo de crédito exclui a figura do banqueiro e promove a equalização das taxas de juros aos níveis dos custos da administração do dinheiro. Todo o excedente retorna ao tomador-associado, após o balanço, por meio das sobras. Além disso, dada à natureza de instituição financeira das cooperativas de crédito, ocorre a multiplicação dos fundos da cooperativa, rentabilizando as disponibilidades; em suma, o próprio cliente, na cooperativa, é quem fica com os rendimentos que iriam para o sistema financeiro tradicional.

Porém, no Brasil, alguns problemas vêm ocorrendo na administração destas cooperativas, principalmente nas de crédito, levando algumas até a fecharem, ou, na melhor das hipóteses, a sofrerem reestruturações amargas.

Destarte, o objetivo geral deste trabalho, caracterizado como um estudo de caso e que possui como objeto uma cooperativa de crédito mútuo com sede em um município do Sul de Minas Gerais, é verificar a influência dos conceitos de custos de transação e de agência da Nova Economia Institucional, baseando-se nos indicadores técnicos e financeiros que levaram

essa cooperativa a implantar um plano gerencial de reestruturação. Para essa compreensão os objetivos específicos são:

- Descrever a causa do descumprimento do padrão de patrimônio líquido;
- Identificar e pormenorizar as falhas administrativas detectadas no processo de gerenciamento da cooperativa de crédito em estudo;
- Apresentar os procedimentos de reestruturação dessa cooperativa;
- Relatar os resultados alcançados pelo Plano de Reestruturação na referida cooperativa de crédito.

A Nova Economia Institucional aborda conceitos que podem ajudar a identificar esses problemas e apontar suas causas, sendo que se torna cada vez mais evidente a importância do conhecimento dos custos de transação e de agência na busca da eficiência das organizações. Dessa forma, optou-se por adotar uma perspectiva baseada nos conceitos teóricos da nova economia institucional para a realização deste estudo. Para a realização deste estudo, utilizou-se como ferramentas de pesquisa a documentação, dados arquivados e observação participante.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Nova Economia Institucional**

A visão simplificada da economia neoclássica, como elemento de estudo do sistema de preços, provocou críticas, reflexões e instigou novos estudos e desenvolvimentos nessa área, capazes de refletir melhor a realidade das organizações, resultando, dessa forma, no que se constituiu chamar de a Nova Economia Institucional (NEI). Dois enfoques foram de relevante importância nesse processo, baseados, respectivamente, na identificação da existência e na importância dos Custos de Transação e a Teoria da Agência (PIMENTEL, 2004).

#### **2.1.1 Teoria dos Custos de Transação**

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) deriva originalmente da obra de Ronald Coase, “*The Nature of the Firm*”, na Revista *Economica*, em 1937, e seu desenvolvimento se dá por Oliver Williamson a partir dos anos 70.

De acordo com Pimentel (2004) e Coase (1937) questionam-se as operações produtivas devem ser feitas dentro das firmas ou através do mercado. Se, conforme os conceitos da economia neoclássica, o mercado é considerado eficiente na alocação dos fatores de produção, por que existem firmas, onde o sistema de preços é substituído pela função de coordenação dos administradores? A resposta se deve ao fato que as operações de mercado (as transações) também incorrem em custos e a questão passa a ser saber o que é mais barato, se os custos de transação ou os custos de gestão através das firmas.

Conforme Pessali (1998), a TCT tem sido considerada a “nova ortodoxia” da teoria da firma. Sua base teórica é constituída pelos supostos atribuídos ao “homem contratual” de racionalidade limitada, oportunismo e busca da eficiência que interage economicamente por meio de transações. Williamson (1993) define o conceito de transação como a transição de um bem ou serviço entre interfaces tecnologicamente separadas, podendo residir na firma ou no próprio mercado.

Para Barney e Hesterly (2001), uma afirmação básica da TCT de Williamson é que mercados e hierarquias são instrumentos alternativos para completar um conjunto de transações, que também são chamados de “mecanismos de governança”. Essas formas de governança de mercado dependem dos preços, da competição e dos contratos para manter todas as partes, interessadas em uma transação, informadas de seus direitos e responsabilidades, sendo que, em geral, quanto maior o grau de incerteza numa transação, mais difícil será o uso de contratos e outras estruturas de governança de mercado, levando a que se adotem estruturas hierárquicas de governança.

Existem várias definições do que seriam custos de transação Arbage (2003) afirma que a definição que parece ser a mais pertinente é a de Arrow (1969), que define os custos de transação como os custos associados à administração do sistema econômico. Ainda conforme Arbage (2003), os elementos de natureza teórica que causam os custos podem ser organizados em quatro itens, como segue abaixo:

1. Elementos de natureza comportamental

- Oportunismo: relaciona-se ao padrão de orientação que o indivíduo estabelece para a busca do seu próprio interesse e que termina por se refletir no padrão de relacionamento entre os agentes econômicos, resultando numa série de problemas gerenciais, afetando diretamente as relações contratuais.
- Racionalidade: o conceito de “racionalidade limitada” de Simon (1961) é um dos pressupostos conductistas empregados pela TCT. Conforme Pimentel (2004), esse conceito supõe que os atores pretendem ser racionais, mas o são apenas de forma limitada, já que não

detêm toda a informação relevante sobre a situação; dessa forma, nossas limitações para resolver problemas complexos racionalmente, nos fazem substituir um comportamento maximizante pela busca de soluções satisfatórias. Esse comportamento poderia ser observado em gestores que buscam objetivos acima de algum padrão de aceitação mínimo, mas abaixo do ótimo ideal.

2. Elementos relacionados com a transação em si

– Frequência: a frequência com que determinada transação ocorre é importante para determinar a possibilidade de internalizar determinada etapa produtiva, sem perder a eficiência relacionada à escala.

– Especificidade de Ativos: refere-se ao grau, segundo o qual um ativo qualquer pode ser realocado para uso alternativo, por usuários alternativos, sem prejuízo do seu valor produtivo. São eles: especificidade de Local; especificidade de Ativos Físicos; especificidade de Ativos Humanos; especificidade de Tempo; especificidade Relacionada à Marca; especificidade de Ativos Dedicados.

3. Elementos de natureza avaliativa

– Incerteza e risco: refere-se à maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar conhecimentos futuros (a incerteza tem relação direta com o custo).

4. Elementos de natureza adaptativa

– Ambiente institucional: aparato legal, tradição e cultura.

Pessali (1998) considera que as transações econômicas podem ocorrer de duas maneiras: pessoalmente, por meio de mercado, ou por meio de contratos entre determinados agentes. De acordo com Williamson (1993), devido ao fato da informação estar assimetricamente disponível a diferentes agentes no interior da firma e/ou no mercado, os custos de transação podem ser classificados como “custos *ex-ante*” (custos de preparação, negociação, assistência jurídica, proteção do contrato, etc.) ou “custos *ex-post*” (custos de ajuste e adaptações decorrentes de falhas, erros e omissões no contrato, custos de renegociação, custos de administração do contrato, etc.).

### 2.1.2 Teoria da agência

Pimentel (2004) descreve a origem do desenvolvimento da teoria da agência:

“O livro de Berle e Means (1932), “The Modern Corporation and Private Property” questionando a situação da maioria das empresas norte-americanas da época, onde

os administradores das sociedades anônimas geriam as empresas com total autonomia, praticamente sem controle por parte dos acionistas em empresas com capital disperso e com conselhos de administração dominados pela própria diretoria das empresas (vide Sá, 2001). No debate que se travou sobre o assunto cunhou-se a expressão “separação entre propriedade e controle” e provocou um exame mais aprofundado das relações de propriedade. Esse debate conduziu a uma investigação sobre as relações entre acionistas e administradores sobre os diferentes incentivos que motivam o comportamento dos mesmos, questão essa que, retomada nos anos 70, deu origem ao desenvolvimento da Teoria da Agência”.

De acordo com Arrow (1985), as relações de agência ocorrem, quando um parceiro (proprietário ou acionista), na transação, delega autoridade a outro (gerente) e o bem-estar do proprietário é afetado.

Essa delegação pode ocorrer tanto em relações hierárquicas como em acordos contratuais no mercado, onde o principal transfere ao agente autoridade para tomadas de decisão e alocação de recursos. Devido ao fato de as ações do agente não poderem ser integralmente observáveis pelo principal, gera-se uma assimetria de informações que permite ações oportunistas por parte do agente, o chamado risco moral, exigindo do principal um nível de monitoramento e controle, formando os chamados custos de agência (PIMENTEL, 2004).

A delegação de autoridade apresenta custos, sendo esses: os interesses entre as duas partes normalmente divergirão; o proprietário não pode monitorar perfeitamente e, sem custo, as ações do agente; o proprietário não consegue adquirir dos gerentes informações de modo perfeito e sem custo (BARNEY; HESTERLY, 2001).

Considerando o enfoque dos custos de transação e de agência, Pimentel (2004) define uma organização como um nexo de contratos entre os proprietários dos fatores de produção e seus clientes, sendo que, dependendo da estrutura de direitos e deveres dos atores, pode-se permitir o surgimento do oportunismo que, atendendo preferências pessoais, geram soluções ineficientes para a organização.

Os conceitos abordados pela Nova Economia Institucional podem colaborar em um melhor entendimento dos problemas enfrentados por organizações cooperativas.

## **2.2 Características das cooperativas**

A Cooperativa é conceituada como uma organização de pessoas unidas pela cooperação e ajuda mútua, gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns a todos, cujos aspectos legais e doutrinários são distintos de outras sociedades (GAWLAK, 2002).

A geração de resultados garante a sobrevivência da empresa, além de trazer uma margem de retorno positivo para o associado. No entanto, só haverá retorno positivo se houver participação, responsabilidade e profissionalismo de todos os associados, pois são eles os legítimos donos da cooperativa. Com a união de suas forças, os cooperados serão competitivos e estarão presentes no mercado globalizado, desde que tenham qualidade, preço e pontualidade em seus produtos e serviços. É administrada por dirigentes eleitos pelos cooperados, em assembléia geral, com um mandato que varia de 3 a 4 anos, de acordo com a legislação cooperativista e estatutos vigentes (GAWLAK, 2002).

Segundo Barelli (2004), as cooperativas, assim como as microempresas, enfrentam problemas de gestão porque, com muita frequência, são formadas por pessoas que têm experiência na produção ou comercialização de bens ou de serviços, mas não estão familiarizadas com ferramentas, conceitos e sistemas administrativos e financeiros. Outro ponto de dificuldade é a falta de acesso ao crédito produtivo barato e acessível.

### **2.3 Cooperativas de crédito**

Segundo Pinho (1962), as cooperativas de crédito são, em sentido amplo, associações que visam a eliminar o intermediário, obtendo, para seus sócios, que são ao mesmo tempo sacadores e sacados, as vantagens do auxílio mútuo e da gestão direta. Dentre suas finalidades econômicas destacam-se o fomento ao crédito e a concessão de empréstimos aos sócios a juros baixos.

É essencial entender no conceito de cooperativa de crédito, de acordo com Schardong (2002), que esta deve promover a defesa e a melhoria da situação econômica dos cooperados, quer obtendo para eles os mais baixos custos nos bens e serviços que necessitam, quer colocando no mercado a preços justos, os bens e serviços que produzem.

A cooperativa de crédito, como espécie do gênero “cooperativa”, tem objetivo de promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandadas.

#### **2.3.1 Classificação das cooperativas de crédito**

De acordo com o Banco Central do Brasil (2004), as cooperativas de crédito singulares devem fazer constar em seus estatutos as condições de associação que levem em conta, além

das disposições legais pertinentes, critérios específicos que identifiquem as cooperativas pelos seguintes tipos: Tipo I: cooperativas de crédito mútuo – empregados; Tipo II: cooperativas de crédito mútuo - atividade profissional; Tipo III: cooperativas de crédito rural; Tipo IV: cooperativas de crédito mútuo – empreendedores; Tipo V: cooperativas de crédito mútuo – livre admissão de associados.

### **2.3.2 Natureza societária das cooperativas de crédito**

De acordo com Schardong (2002), as Cooperativas de Crédito são sociedades de pessoas com forma e natureza próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características: adesão voluntária; variabilidade de capital, representado por quotas-partes; limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado; inaccessibilidade das quotas-partes de capital a terceiros, estranhos à sociedade; singularidade de voto; quorum para o funcionamento e deliberação da assembléia geral, baseado no número de associados e não no capital social; retorno das sobras do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelo associado; indivisibilidade do fundo de reserva; neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social; área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

### **2.3.3 Operações e serviços das cooperativas de crédito**

As operações e serviços autorizados para constituição e funcionamento de cooperativas de crédito constam da Resolução n.º 3106, de 24 de junho de 2003, do Banco Central do Brasil.

Perceber que o sistema de cooperativismo possui uma boa estrutura, pelo menos teoricamente, fundamentada em normas e regras que, se forem seguidas através de uma boa gestão, tende a alcançar bons resultados.

No entanto, conforme Fernandes (2003), várias irregularidades vêm acontecendo em grande quantidade de cooperativas de crédito, tais como problemas financeiros e administrativos. Um caso similar ocorreu em uma cooperativa de crédito localizada no sul de Minas Gerais e que será o objeto de estudo. Antes, porém, faz-se necessário para um melhor entendimento desse caso, a especificação de alguns indicadores técnico-financeiros e de normas e regulamentos que regem sobre as cooperativas de crédito.

## 2.4 Balanço patrimonial

O Balanço Patrimonial (BP) demonstra a posição financeira e patrimonial da empresa em determinado momento; ele é estático e sintético das operações contábeis. É classificado e agrupado de modo a facilitar o entendimento da situação financeira da empresa. As contas do ativo são classificadas em ordem decrescente de liquidez e, no passivo, em ordem decrescente de exigibilidade, conforme está estabelecido pela Lei 6.404/76, nos seus artigos 178 e 179.

“Art. 178. No Balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupados de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia.

§ 1º No ativo, as contas serão dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados, nos seguintes grupos:

- a) Ativo circulante;
- b) Ativo realizável em longo prazo;
- c) Ativo permanente, dividido em investimentos, ativo imobilizado e ativo diferido.

§ 2º No passivo, as contas serão classificadas nos seguintes grupos:

- a) Passivo circulante;
- b) Passivo exigível em longo prazo;
- c) Resultados de exercícios futuros;
- d) Patrimônio líquido, dividido em capital social, reservas de capital, reservas de reavaliação, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados”.

Mesmo que se possa dizer que os balanços patrimoniais das empresas são suscetíveis a fraudes, principalmente de índole tributária, não se pode concluir que isto seja uma prática comum em todas as empresas. Prefere-se pensar que o Balanço Patrimonial é como uma fotografia que mostra da forma mais simples e direta a empresa.

Segundo Marion (1997), e obedecendo aos artigos 178 a 182 da Lei 6.404/76, a estrutura do Balanço Patrimonial é apresentada no quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura do Balanço Patrimonial (BP)

ATIVO	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO
<p><b>Circulante</b> (São contas que estão constantemente em giro – em movimento – sendo que a conversão em dinheiro será, no máximo, no próximo exercício social).</p> <p><b>Realizável em Longo Prazo</b> (São bens e direitos que se transformarão em dinheiro após um ano do levantamento do Balanço).</p> <p><b>Permanente</b> (São bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil, no caso de bens, longa). - Investimentos (São as inversões financeiras de caráter permanente que geram rendimentos e não são necessários à manutenção da atividade fundamental da empresa). - Imobilizado (São itens de natureza permanente que serão utilizados para a manutenção da atividade básica da empresa). - Diferido (São gastos com serviços que beneficiarão resultados de exercícios futuros).</p>	<p><b>Circulante</b> (São obrigações exigíveis que serão liquidadas no próximo exercício social: nos próximos 365 dias, após o levantamento do Balanço).</p> <p><b>Exigível em Longo Prazo</b> (São as obrigações exigíveis que serão liquidadas com prazo superior a um ano – Dívidas em longo prazo).</p> <p><b>Patrimônio Líquido</b> (São os recursos dos proprietários).</p>

Fonte: Marion (1997)

Conceitualmente, patrimônio líquido é o valor contábil pertencente aos sócios, que é representado no balanço pela diferença entre o Ativo e o Passivo. A composição do patrimônio líquido (art. 178, §2.º, alínea d, Lei n.º 6.404/76) é:

- Capital Social: representa o investimento efetuado na empresa por seus proprietários;
- Reservas de Capital: são contribuições recebidas de proprietários e de terceiros que não representam receitas ou ganhos;
- Reservas de reavaliação: representam acréscimos de Ativos derivados da diferença entre o valor contábil e o valor de mercado, com base em laudos técnicos;
- Reservas de lucros: representam lucros obtidos pela empresa retidos para finalidades específicas;
- Lucros ou prejuízos Acumulados: são resultados obtidos, mas retidos sem finalidade específica (quando lucro), ou à espera de absorção futura (quando prejuízo).

## 2.5 O acordo de Basileia no Brasil: Regulamentação dos requisitos mínimos de capital realizado e patrimônio líquido

Em acordo com os preceitos do processo de internacionalização do capital, ou, ainda, mais genericamente, de globalização que se instaurou preponderantemente nos anos 90 nas

principais economias capitalistas do globo, o Conselho Monetário Nacional (CMN) decidiu regulamentar os requisitos mínimos de capital realizado e patrimônio líquido através da Resolução nº 2.099, de 17 de agosto de 1994, às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Objetivava-se, desta forma, atender aos padrões internacionais, relativos à solvência e liquidez dos sistemas bancários estabelecidos em Basileia, Suíça, através de um Acordo, em 1988, entre os bancos centrais dos países membros do grupo dos dez (G-10).

São descritos, aqui, os principais aspectos da regulamentação do Acordo de Basileia no sistema bancário brasileiro, demonstrando as bases de cálculo para apuração do patrimônio de referência (PR), do patrimônio líquido exigido (PLE) e os conceitos de capital.

### **2.5.1 Estrutura de capital ou Patrimônio de Referência (PR)**

O Banco Central, através da Resolução 2.837, de 30 de maio de 2001, adotou uma definição de capital em dois níveis, cujo somatório convencionou designar por Patrimônio de Referência (PR) o qual, por sua vez, era conhecido anteriormente por Patrimônio Líquido Ajustado (PLA). O PR ficou assim definido:

- Nível I: representado pelo patrimônio líquido, acrescido do saldo das contas de resultado credoras e deduzido do saldo das contas de resultado devedoras; excluídas as reservas de reavaliação, as reservas para contingências e as reservas especiais de lucros relativas a dividendos obrigatórios não distribuídos e deduzidos os valores referentes a ações preferenciais cumulativas e a ações preferenciais resgatáveis;
- Nível II: representado pelas reservas de reavaliação, reservas para contingências, reservas especiais de lucros relativas a dividendos obrigatórios não distribuídos, ações preferenciais cumulativas, ações preferenciais resgatáveis, dívidas subordinadas e instrumentos híbridos de capital e dívida.

Para efeito de limite operacional, ficou definido que o capital de Nível II terá a mesma capacidade de alavancagem do capital de Nível I, contudo limitado a até 50% do valor do Patrimônio de Referência. E, caso o montante de capital de nível 2 exceda tal limite, este não poderá ser considerado para efeito de aplicações no âmbito das regras de alavancagem do Acordo de Basileia.

A partir de tal definição e dos balanços consolidados do conglomerado apresentados ao Banco Central, o PR é apurado a partir do somatório das seguintes contas uniformizadas,

em acordo com o padrão COSIF (Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional):

Quadro 3 – Nível I

Conta COSIF	Orientação	Nome da Conta
0.00-4 6.1.1.0	(+)	Capital Social
0.00-0 6.1.3.0	(+)	Reservas de Capital
0.00-6 6.1.5.0	(+)	Reservas de Lucros
0.00-5 6.1.8.0	(+/-)	Lucros ou Prejuízos Acumulados
0.00-8 6.1.9.0	(-)	Ações em Tesouraria
0.00-9 7.0.0.0	(+)	Contas de Resultado Credoras
0.00-6 8.0.0.0	(-)	Contas de Resultado Devedoras
0.00-7 6.1.5.3	(-)	Reservas para Contingências
0.00-2 6.1.5.8	(-)	Reservas Especiais de Lucros - Dividendos Obrigatórios não distribuídos
0.17-3 6.1.1.1	(-)	Ações Preferenciais Cumulativas
1.00-0 3.0.9.9	(-)	Ações Preferenciais Resgatáveis

Fonte: COSIF

Quadro 4 – Nível II

Conta COSIF	Orientação	Nome da Conta
6.1.4.00.00-3	(+)	Reservas de Reavaliação
6.1.5.30.00-7	(+)	Reservas para Contingências
6.1.5.80.00-2	(+)	Reservas Especiais de Lucros – Dividendos Obrigatórios não distribuídos
6.1.1.10.17-3	(+)	Ações Preferenciais Cumulativas
3.0.9.91.00-0	(+)	Ações Preferenciais Resgatáveis
4.9.9.95.00-4	(+)	Instrumentos Híbridos de Capital e Dividas
4.9.9.96.00-3	(+)	Dívidas Subordinadas

Fonte: COSIF

Nessa estrutura, destaca-se a reserva de lucros, que é composta pelas seguintes subcontas:

- Reserva legal - sua função é registrar a reserva destinada a assegurar a integridade do capital social;
- Reservas estatutárias - sua função é registrar as reservas constituídas por determinação do estatuto social;

- Reserva de lucros a realizar - sua função é registrar a retenção de parcelas do lucro líquido, previstas em orçamento de capital, proposta pelos órgãos da administração e aprovada pela assembléia geral;
- Reserva de lucros para expansão - sua função é registrar as reservas de lucros a realizar na forma da legislação vigente;
- Reservas para contingências - sua função é registrar a reserva destinada a compensar, em exercícios futuros, a diminuição do lucro decorrente de perda futura, julgada provável, cujo valor possa ser estimado;
- Reserva especial para dividendo obrigatório não distribuído - sua função é registrar o valor dos dividendos obrigatórios não distribuídos, por ser tal distribuição incompatível com a situação financeira da instituição, bem como de outras reservas especiais de lucros.

### **3 METODOLOGIA**

Em função da especificidade do assunto tratado, optou-se, neste trabalho, por desenvolver-se a metodologia do “estudo de caso”. Trata-se de uma cooperativa de crédito mútuo que, para efeito de estudo, será aqui denominada CRED, com sede em um município do Sul de Minas Gerais.

#### **3.1 O estudo de caso**

O estudo de caso é profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações. Permite o conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais. Possibilita flexibilidade, mas não permite a generalização dos resultados. O objeto do estudo de caso pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação (FSA, 2004).

Bonoma (1985) afirma que o estudo de caso é visto mais como um recurso pedagógico ou uma forma de gerar “insights” exploratórios do que como método de pesquisa propriamente dito.

Segundo Alencar (2004), um caso pode ser, entre outros exemplos, um único indivíduo desempenhando uma ação específica, um conjunto de indivíduos desempenhando diferentes ações, bem como um balanço de uma empresa ou balanços de empresas em momentos ou contextos específicos. Alencar (2004) relata, ainda, que situações dessa natureza podem se transformar em um caso ou em casos que podem ser analisadas a partir de

diferentes paradigmas, embora o estudo de caso, de modo geral, esteja vinculado à abordagem interpretativa.

### 3.2 Técnicas de pesquisa

Neste trabalho utilizaram-se as seguintes ferramentas de pesquisa:

- Documentação: é a fonte de dados primários para a elaboração do trabalho e a abstração dos conceitos e conclusões nele apresentados. O autor teve acesso direto aos documentos aqui referenciados, no período de fevereiro a dezembro de 2003;
- Dados arquivados: os dados arquivados em computador foram relevantes neste estudo de caso e, mesmo sendo precisos, sofreram, por parte do pesquisador, interpretações que visavam contemplar, primordialmente, a vertente da visão do administrador no caso CRED, por meio de análise qualitativa;
- Observação participante: é realizada mediante a integração do pesquisador, que assume uma função no grupo a ser pesquisado, mas sem obedecer a uma proposta predeterminada de ação. O objetivo é obter conhecimento mais profundo do grupo. Esta metodologia permite a observação das ações no próprio momento em que ocorrem. Oferece uma visão dinâmica dos processos de interação e de relação grupal (FSA, 2004). O pesquisador, neste trabalho, teve participação direta no plano de reestruturação da CRED, no período de fevereiro a dezembro de 20X2.

### 3.3 Indicadores técnico-financeiros analisados

Os indicadores técnico-financeiros analisados basearam-se nos trabalhos de inspeção do Banco Central do Brasil na instituição, onde se apurou grave comprometimento da situação econômica da CRED, evidenciada após os ajustes da fiscalização, levando a cooperativa em estudo a implantar um plano gerencial de reestruturação. Os indicadores técnico-financeiros analisados foram:

- Balanço Patrimonial;
- Patrimônio Líquido;
- Patrimônio de Referência (capital de giro próprio);
- Provisionamento sobre operações de crédito;
- Adiantamento a Depositante (AD).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após análise dos indicadores técnico-financeiros que levaram a cooperativa de crédito em estudo a implantar um plano gerencial de reestruturação, foram identificadas as principais causas, conforme subitens a seguir:

### 4.1 O descumprimento do padrão de patrimônio líquido

Conforme termo de comparecimento do Banco Central do Brasil, realizaram-se trabalhos de inspeção na instituição em estudo, em novembro de 20X1, quando foi apurado grave comprometimento da situação econômica da CRED, evidenciado após os ajustes da fiscalização com o conseqüente descumprimento do padrão de Patrimônio Líquido.

O limite mínimo de Patrimônio Líquido Ajustado<sup>1</sup> (PLA), atual Patrimônio de Referência (PR), que nada mais é do que o capital de giro próprio, passou a ser de R\$ 30.000,00 a partir de 27/5/20X1, o que evidenciava uma deficiência de patrimônio líquido de R\$9.417.000,00. Ainda no termo de comparecimento, no item 3, é relatada uma deficiência de compatibilização com o grau de risco da estrutura de seus ativos, passivos e contas de compensação (Patrimônio Líquido Exigido ou PLE) no valor de R\$ 10.619.000,00.

O motivo principal que contribuiu para mostrar a real situação financeira da CRED foi a adequação da classificação das operações de crédito, conforme critérios e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, por meio da Resolução nº 2.682, de 21 de dezembro de 1999, do Banco Central do Brasil (BCB, 2004), em que a pontualidade dos pagamentos é um dos principais critérios a serem avaliados. A carteira de empréstimo da CRED possuía vários devedores inadimplentes, não classificados de maneira correta até então.

A Tabela 1 mostra as provisões que se deve fazer em face dos créditos de liquidações duvidosas, levando em consideração somente o critério pontualidade:

---

<sup>1</sup> Patrimônio líquido acrescido do saldo das contas de resultado credoras e deduzido do saldo das contas de resultado devedoras.

Tabela 1 - Provisões aos créditos de liquidações duvidosas com referência ao período de atraso.

Período de atraso	Nível de risco	Provisão a fazer %
-	A	0,5
entre 15 e 30 dias	B	1
entre 31 e 60 dias	C	3
entre 61 e 90 dias	D	10
entre 91 e 120 dias	E	30
entre 121 e 150 dias	F	50
entre 151 e 180 dias	G	70
superior a 180 dias	H	100

Fonte: Resolução 2.682, do Banco Central do Brasil.

Uma análise feita sobre os balanços patrimoniais de dezembro de 20X0, 20X1 e 20X2 mostrou com melhor clareza a situação financeira da CRED.

Conforme o Balanço Patrimonial de dezembro de 20X0, o provisionamento era de R\$ 1.150.141,63 sobre as operações de crédito, que totalizavam R\$ 13.377.847,05, ou seja, o provisionamento representava apenas 8,60 % do total das operações de crédito.

Após os ajustes da fiscalização, adequando-se as operações de crédito, conforme critério já citado, percebeu-se que no balanço patrimonial de 20X1 as operações de crédito totalizavam R\$23.508.185,88, e um provisionamento de R\$17.738.369,65, representando, assim, 75,46 % do total das operações de créditos.

O balanço patrimonial de 20X2, também seguindo os critérios do Banco Central, mostrou uma carteira de crédito de R\$ 7.665.650,23, com um provisionamento de R\$ 5.046.599,28 (65,83%).

Com esses dados, pode-se observar um alto nível de risco das operações de crédito, o que demandou um alto índice de provisões, grande parte delas no nível H (100% de provisão), conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Classificação das operações de crédito em 20X2 na cooperativa em estudo.

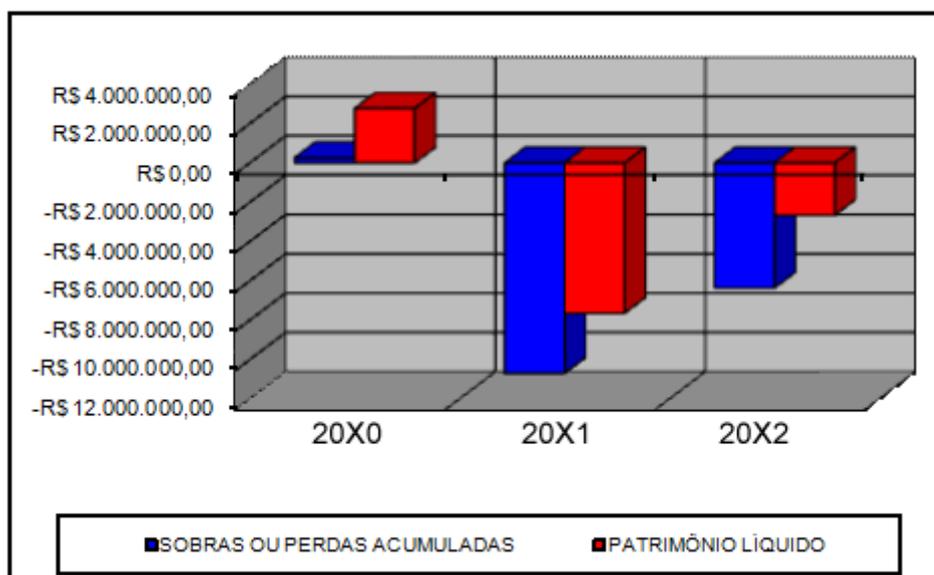
Nível	Operação com associado (R\$)	Provisão a fazer (%)	Valor da provisão (R\$)
A	1.032.832,00	0,5	5.164,00
B	340.457,00	1	3.404,00
C	311.121,00	3	9.334,00
D	495.776,00	10	49.578,00
E	381.476,00	30	114.443,00
F	142.169,00	50	71.085,00
G	560.752,00	70	392.526,00
H	4.401.064,00	100	4.401.065,00
TOTAL	7.665.650,00		5.046.599,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se também, no balanço patrimonial de 20X1, uma inversão no patrimônio líquido, com um saldo negativo de R\$7.640.876,30, sendo que, no balanço de 2001, o saldo era positivo, no valor de R\$ 2.769.398,45. O principal motivo desta mudança de situação originou-se também da adequação aos critérios já citados, identificados após ajustes da fiscalização.

Um fato importante a ser citado é que uma operação de crédito, que esteja há mais de 180 dias em nível H, é transformada em prejuízo. Como já observado, um grande montante dessas operações encontrava-se em nível H, gerando assim um grande prejuízo, o que causou uma forte queda nas “sobras ou perdas acumuladas” e, em consequência, no Patrimônio Líquido, conforme Figura 1.

Figura 1 - Saldo da conta sobras e perdas acumuladas e do patrimônio líquido da cooperativa em estudo, 20X0, 20X1 e 20X2.



Fonte: Elaboração própria.

## 4.2 Falhas detectadas

Apurou-se grave deficiência nos controles internos da CRED, conforme termo de comparecimento do Banco Central do Brasil, especialmente quanto à:

- Inexistência de documentação comprobatória da política e dos procedimentos para concessão das operações de crédito;
- Inexistência de documentação comprobatória da política e dos procedimentos de classificação das operações de crédito;
- Ausência de formalização contratual;
- Ausência de controle quanto ao quadro de associados, permitindo-se, inclusive, a admissão de pessoas que não atendem aos requisitos previstos nas normas em vigor;
- Captação de recursos via “Depósitos à vista” e “Depósitos a Prazo” de não associados.

Além destes, especifica-se o fato de haver um grande número de pessoas em Adiantamento a Depositante (AD), ou seja, pessoas que ultrapassaram o limite do cheque-especial. Outra falha grave detectada, senão a de maior grau foi a classificação da carteira de crédito, a qual era feita de maneira incorreta, por meio de um *software* que não fazia esta classificação automática.

## 4.3 O plano de reestruturação

Foi determinado, então, pelo Banco Central, que os administradores da CRED deveriam apresentar, no prazo de trinta dias, a partir daquela data, um plano de regularização e respectivo cronograma de execução, referendado pela Diretoria, pelo Conselho de Administração e pelo Conselho Fiscal, devidamente apreciado pela sua respectiva Cooperativa Central de Crédito.

Tal plano foi denominado de “Plano de Reestruturação”, baseado em diversas frentes de trabalho e ações que vão, desde a área política interna institucional, até a definição de valores e metas financeiras. Dentre elas destacam-se:

a) Ações políticas:

- tomando consciência da gravidade dos fatos contidos nos relatórios das auditorias, decidiu-se destituir a diretoria executiva e nomear nova diretoria, o que ocorreu em fevereiro de 2003. Este fato repercutiu positivamente em toda a comunidade, culminando em um voto de confiança, registrado em assembleia realizada em março de 2003;

**b) Ações administrativas**

- modificação de rotinas;
- aquisição de um software de gerenciamento de operações de crédito da cooperativa, em função de o antigo ser desatualizado, de difícil operacionalização, além de permitir alterações;
- apuração das responsabilidades;
- demissões de funcionários, para adequar o quadro funcional à nova realidade da cooperativa;
- instituir o setor de cobrança, como o principal setor da cooperativa;
- corte de despesas;
- elaboração de fluxo de caixa;

**c) Ações financeiras**

- elaborar o rateio do prejuízo entre os associados, dividido em 60 parcelas;
- renegociar os empréstimos;
- exclusão dos não cooperados;
- cessão de crédito de suas operações ativas.

**4.4 Resultados alcançados pelo “Plano de Reestruturação”**

Após dez meses da implantação do Plano de Reestruturação, em dezembro de 2003, os principais resultados alcançados pela nova diretoria foram:

**a) Procedimentos administrativos:**

- instalação de um controle de ponto, pois as demissões realizadas geraram despesas, principalmente pelo fato de todos os funcionários demitidos terem recorrido à Justiça reclamando horas extras não pagas, as quais não puderam ser contra argumentadas, principalmente pela ausência do controle de ponto;
- contratação de uma contadora em tempo integral, indicada pela Cooperativa Central de Crédito, com rescisão do contrato do antigo contador, que cometeu várias falhas contábeis;
- reorganização do setor de cobrança, com um procedimento uniforme de cobrança dos inadimplentes;
- análise do quadro de associados, com exclusão paulatina de associados admitidos de forma irregular;

- instauração de um comitê de crédito, (composto de seis membros, que incluíam membros do conselho fiscal, administrativo e a gerente da singular), tendo como principal função a de formalização de contratos com avalistas e garantias reais e reversão de créditos inadimplentes e/ou em prejuízo em contratos ativos;
- maior rigidez do sistema de cobrança que o recomendado pelo Manual de Política de Crédito (MPC) e Avaliação de Risco do Manual de Controles Internos (MCI);
- lavratura mensal das atas das reuniões do Conselho Administrativo;
- instalação de um sistema de segurança no prédio principal, onde se arquivaram documentos, além da aquisição de um cofre;
- atualização de livros de registros e quadro de funcionários.

#### b) Procedimentos contábeis

- troca do *software*, com migração de todos os dados da carteira para um programa que realiza a classificação automática;
- realização adequada dos provisionamentos para a carteira de empréstimo realizada adequada;
- regularização de procedimentos, antes irregulares, como conciliação das contas contábeis; controle do ativo permanente elo fac-imobilizado, tributos, regularização das aplicações de longo prazo, conferência de caixas pelo Termo de Conferência de Caixa (TCC) de acordo com o Manual de Controles Internos (MCI);
- constituição da conta movimento e de um fundo fixo para pagamento de despesas, inclusive nos Postos de Atendimento Cooperativo (PACs). Emissão de relatórios mensais referentes a saldos operacionais sendo salvos em *backup*; pagamento correto dos impostos atuais e atrasados e provisionamentos para despesas com pessoal.

#### c) Comitê de cobrança:

- controle da carteira de empréstimos os contratos atrasados;
- execução judicial de vários contratos, com penhora de bens; inclusive
- a carteira de empréstimo é alvo de preocupação e sua situação ainda é transitória. Todas as medidas para a sua melhora têm sido tomadas em todos os PAC's. Entretanto, observou-se o aumento de atrasos nas carteiras dos postos situados fora da cidade sede. Em função disso, já foram firmados contratos com advogados das referidas cidades, para efetivar o sistema de cobrança;
- atualização do cadastro a cada operação de renegociação;

– situação de adiantamento a depositante: a cooperativa reduziu muito o saldo e o número de pessoas em AD. Em janeiro de 20X2, existiam 319 associados nessa situação. Hoje, são 84 pessoas, com um saldo, em 28/11/20X2, de R\$ 38.146,01. Essa redução inclui créditos baixados em prejuízo, recebimento e transformação em contratos de empréstimos.

d) Rateio do prejuízo:

– recebe-se, com aumento percentual gradativo, uma média de R\$ 85.000,00 a R\$90.000,00 mensais. Esse número tende a aumentar, pois os cooperados estão pagando, gradativamente, as parcelas em atraso. Entretanto, vários cooperados têm entrado com ações judiciais para a suspensão do rateio, com parecer favorável do juiz;

– prevê-se que, à medida que essas ações forem julgadas favoravelmente aos cooperados, poderão ocorrer novas ações, inclusive daqueles que estão pagando para serem ressarcidos do montante já pago.

e) Cessão de crédito<sup>2</sup>

– foram realizadas várias reuniões para discutir, especificamente, a cessão de crédito, com a participação de um auditor da Cooperativa Central de Crédito, antes da emissão do relatório de referência, com duas listas de presença dos dias 11 de junho e 3 de setembro de 20X2, respectivamente;

– essas reuniões ampliadas com lista de presença foram realizadas com todos os credores envolvidos na cessão. Outras reuniões foram realizadas com as comissões constituídas pelos credores nas reuniões ampliadas;

– a cessão foi proposta com meta de R\$ 4.200.000,00, referente à metade do valor aplicado dos 122 maiores credores. Esta meta foi concluída e fechada em novembro de 20X2, atingindo o valor de R\$3.850.000,00.

f) Corte de despesas:

– a partir de março de 20X2, tiveram início as demissões dos funcionários, que se estenderam até julho, totalizando 15, em um total de 35 empregados;

– o quadro atual de funcionários ainda não está sendo considerado como definitivo, pois precisa haver uma reprogramação das atividades antes de novas demissões, inclusive por causa de questões trabalhistas;

– análise da manutenção dos PAC's;

---

<sup>2</sup> Contrato oneroso ou gratuito pelo qual o cedente transfere ao cessionário créditos ou direitos. Seus requisitos são, basicamente, a capacidade de contratar das partes e o instrumento de contrato respectivo. Sendo o crédito ou direito cedido com suas qualidades originais, não pode o cessionário passar a ter mais direitos do que o cedente.

- redução de como, por exemplo, gastos com telefone, em função da implementação do sistema de comunicações “on line”, aumento de outras, devido à intensa atividade de cobrança; impossibilidade de adequação dos salários por questões trabalhistas.

g) Exclusão de não cooperados:

- exclusão já realizada, mas o processo continua, relativamente a pessoas físicas que não deveriam pertencer de fato ao quadro social da singular CRED.

h) Outras ações:

- retomada dos convênios de recebimento de tarifas públicas;
- retomada de recebimentos de taxas universitárias;
- informação aos cooperados (informativo e página na internet atualizados);
- leilões (nove leilões até dezembro de 20X2).

Os resultados alcançados do Plano de Reestruturação em seu primeiro ano de execução refletem na redução do saldo negativo da conta sobras ou perdas acumuladas e, conseqüentemente, no saldo do patrimônio líquido do balanço patrimonial de 20X2. O saldo do patrimônio líquido de 20X1, que era de (R\$ 7.640.876,30), em 20X2 passou a ser de R\$ (2.660.463,56), gerando uma redução no saldo negativo de R\$ 4.980.412,74.

Dentre todas as medidas tomadas no Plano de Reestruturação, a “Cessão de Crédito” foi o principal fator que contribuiu para que ocorresse esta melhora significativa na situação financeira da CRED.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Utilizando-se a metodologia do “estudo de caso”, devido à especificidade do assunto tratado, por meio de fontes de pesquisa de documentação, dados arquivados e observação participante, identificaram-se os indicadores técnicos financeiros que levaram a cooperativa em estudo a implantar um plano gerencial de reestruturação.

A adequação da classificação das operações de crédito, da cooperativa em estudo, às novas regras do Banco Central do Brasil, principalmente no que se diz respeito à constituição de provisão para créditos, por meio da Resolução 2682, mostraram, contabilmente, o resultado da inadimplência, gerado pela falta de controle e organização e, por que não dizer, da falta de cooperativismo entre seus cooperados. Estes resultados podem ser confirmados no Balanço Patrimonial de 2003, sendo que o provisionamento representava 65,83% do total da carteira de crédito.

A inadimplência dos cooperados confirma-se no alto índice de provisões em nível H, nível de maior risco das operações de crédito, representando 87,21 % do total da classificação das operações de crédito no ano de 20X2, sendo este o principal fator da forte queda na conta “sobras ou perdas acumuladas” e, em consequência, no Patrimônio Líquido.

As cooperativas, assim como as microempresas, enfrentam problemas de gestão porque, com muita frequência, são formadas por pessoas que têm experiência na produção ou comercialização de bens ou de serviços, mas que não estão familiarizadas com ferramentas, conceitos e sistemas administrativos e financeiros. Identifica-se, aqui, a influência dos conceitos de racionalidade limitada, sendo que a cooperativa em estudo optou por uma estrutura de governança hierárquica, caracterizada por deficiências gerenciais dos seus administradores, que puderam ser confirmadas através do Termo de Comparecimento do Banco Central do Brasil, onde se ouviu o relato de graves deficiências nos controles internos.

As deficiências administrativas poderiam ter sido sanadas, por meio de uma profissionalização da administração da cooperativa, utilizando, dessa forma, transações contratuais no mercado e transferindo a um agente capacitado a autoridade para tomadas de decisão e alocação de recursos. O desequilíbrio entre os custos de transação e os custos de gestão pode ser considerado um dos principais fatores geradores dos problemas financeiros na cooperativa em estudo.

Os serviços oferecidos aos cooperados, por meio de um entendimento distorcido de “cooperativismo”, criaram um ambiente propício à inadimplência. Fatores como a inexistência de documentação comprobatória da política e dos procedimentos para concessão das operações de crédito, bem como a ausência de formalização contratual permitiram o surgimento do oportunismo, que resultou numa série de problemas gerenciais e financeiros.

A implantação do “Plano de Reestruturação” obteve sucesso, principalmente no que se refere à significativa redução do saldo negativo do patrimônio líquido, tendo como motivadores a implantação da “Cessão de Crédito”, além das melhorias nos controles internos da instituição.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. 125 p.

ARBAGE, A. P. A economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a união de abordagem em busca de um *framework* para a aplicação em sistemas agroindustriais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. P. 1-15.

ARROW, K. J. The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: **The analysis and evaluation of public expenditure: the ppb system.** (1969) v. 1, Comité Económico Conjunto de los Estados Unidos, 91º Congresso, 1 sesión, Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office.

ARROW, K. J. The economics of agency. In: **Principals and agents: the structure of American business.** Boston: Harvard Business School Press, 1985.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 02 mar. 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução n. 2682, 21 de dezembro de 1999. Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>. Acesso em: 20 fev. 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução n. 3106, 24 de junho de 2003. Dispõe sobre os requisitos e procedimentos para a constituição, a autorização para funcionamento e alterações estatutárias, bem como para o cancelamento da autorização para funcionamento de cooperativas de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?BUSCANORMA>. Acesso em: 20 fev. 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise econômica.** Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2001.

BONOMA, T. V.: Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, May 1985.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

FACULDADE SANTO AGOSTINHO. **Processo de Pesquisa.** Disponível em: <http://www.fsnet.com.br>. Acesso em: 02 mar. 2004.

GAWLAK, A.; TURRA, F.R. **Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor.** 4.ed. Curitiba: OCB/SESCOOP, 2002. 116 p.

GOODE, W.J.; HAT, P.K. **Métodos em pesquisa social.** 3.ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997, 514 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Princípios cooperativistas.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br>. Acesso em: 06 mar. 2009.

PESSALI, H. **Teoria dos custos de transação**: uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico. 1998. 157 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

PIMENTEL, R. **Gestão, estratégia e considerações sobre a nova teoria da firma**. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: [www.producao.uff.br/rpep/RelPesq\\_V4\\_2004\\_16.pdf](http://www.producao.uff.br/rpep/RelPesq_V4_2004_16.pdf). Acesso em: 06 mar. 2009.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The Modern Corporation and Private Property**. Commerce Clearing House, New York, 1932.

PINHO, D.B. **Cooperativismo na promoção do desenvolvimento**: o cooperativismo na promoção do desenvolvimento econômico do Brasil. São Paulo: [s.n.], 1962. 285p.

SÁ, G. **O Valor das Empresas**. Editora Expressão e Cultura, Rio de Janeiro, 2001.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. São Paulo: Rigel, 2002, 192p

WILLIAMSON, O. E. **Transaction cost economics and organization theory**. Mimeo, 1993. 68p.