

T 334.2  
SIL  
est

**GIL TEIXEIRA DA SILVA FILHO**

**ESTRATÉGIA PARA COMPETITIVIDADE EM COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO: O CASO DA CREDIVERTENTES**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Antônio Carlos dos Santos

LAVRAS  
MINAS GERAIS  
2001

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Silva Filho, Gil Teixeira da

Estratégia para competitividade em cooperativas de crédito: o caso da  
Credivertentes / Gil Teixeira da Silva Filho. -- Lavras : UFLA, 2001.  
179 p. : il.

Orientador: Antônio Carlos dos Santos.  
Dissertação (Mestrado) – UFLA.  
Bibliografia.

1. Cooperativismo de crédito. 2. Estratégia competitiva. 3. Economia dos  
custos de transação. 4. Avaliação de desempenho. 5. Modelo de gestão econô  
mica - GECON. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-334.2

**GIL TEIXEIRA DA SILVA FILHO**

**ESTRATÉGIA PARA COMPETITIVIDADE EM COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO: O CASO DA CREDIVERTENTES**

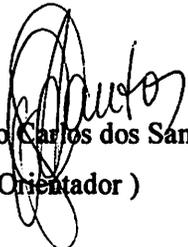
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de “Mestre”

Aprovada em 08 de junho de 2001

Prof. Edgard Alencar UFLA

Prof. Luiz Marcelo Antonialli UFLA

Prof. Antônio Carlos Fraga UFLA

  
Prof. Antônio Carlos dos Santos UFLA  
( Orientador )

LAVRAS  
MINAS GERAIS  
2001

**CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA**

A Deus, pela sua infinita bondade e misericórdia.

Em memória de Denise, Cleonice e Gil:

“eles não abandonaram a luta, apenas mudaram  
de campo, pois milhares são os campos e eterna é a luta”.

Ofereço este trabalho.

À minha esposa, Niz-Helena e aos meus filhos Denise e Guilherme,  
pelo apoio, incentivo e compreensão.

Dedico este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Lavras e ao Departamento de Administração e Economia, pela oportunidade de realização deste curso.

Aos professores do curso de mestrado, pelos ensinamentos e experiências transmitidos.

Ao professor orientador, Antônio Carlos dos Santos, pela amizade, apoio e cooperação.

Aos membros da banca, professores Antônio Carlos Fraga, Edgard Alençar e Luiz Marcelo Antonialli, pelas valiosas contribuições por ocasião da defesa.

À diretoria e funcionários da Cooperativa de Crédito Rural Campos das Vertentes Ltda, em especial ao presidente, Sr. João Pinto de Oliveira, pela oportunidade de realização desta pesquisa.

Ao Dr. Alberto Ferreira, diretor financeiro da Crediminas, e aos funcionários Elson Rocha Justino e Marcus Vinícius Pires Viana, pela gentileza e presteza no fornecimento de informações.

Ao chefe do Departamento de Inspeção e Normas da Cecremge, César Cerqueira, pelas sugestões, apoio e incentivo.

Aos colegas, pela amizade, companheirismo e saudável convivência.

Aos funcionários do DAE, em especial Luís Tadeu, Eveline e Nilda.

A Eveline de Oliveira e Juliana pela revisão ortográfica.

Ao CNPQ, pelo apoio financeiro.

A todos que diretamente ou indiretamente colaboraram nesta travessia.

## SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
1. INTRODUÇÃO.....	01
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	05
2.1 A doutrina cooperativista.....	05
2.2 O cooperativismo de crédito.....	09
2.3 O cooperativismo de crédito no contexto do Sistema Financeiro Nacional.....	15
2.4 Gestão de organizações financeiras.....	18
2.5 Avaliação de resultados e desempenhos de organizações financeiras..	21
2.6 Estratégia empresarial.....	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 Tipo de pesquisa.....	37
3.2 Objeto de estudo.....	38
3.3 Coleta de dados.....	39
3.4 Modelo teórico/analítico.....	40
3.4.1 A Nova Economia Institucional.....	40
3.4.1.1 A Economia dos Custos de Transação (ECT).....	41
3.4.1.1.1 Pressupostos comportamentais da ECT.....	43
3.4.1.1.2 Atributos das transações.....	45
3.4.1.1.3 A abordagem contratual da ECT.....	47
3.4.1.2 O ambiente institucional.....	49
3.4.2 Modelo de Gestão Econômica – GECON.....	51
3.4.2.1 Parâmetros utilizados para aplicação do modelo GECON em orga-	

nizações financeiras.....	62
3.4.2.1.1 Preço de transferência com base no custo de oportunidade.....	62
3.4.2.1.2 Tratamento dos custos departamentais.....	65
3.4.2.1.3 Formação do resultado econômico.....	66
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>68</b>
4.1 O ambiente institucional.....	68
4.1.1 Arcabouço legal do cooperativismo de crédito.....	68
4.1.2 O cooperativismo de crédito e os arranjos institucionais.....	78
4.1.2.1 A Crediminas como coordenadora do cooperativismo de crédito rural em Minas Gerais.....	81
4.2 Caracterização das transações da Credivertentes.....	86
4.2.1 Antecedentes.....	86
4.2.2 Estrutura organizacional e modelo de gestão.....	88
4.2.3 Caracterização das transações da cooperativa.....	90
4.2.4 Limitações e potencialidades de suas unidades operacionais.....	99
4.3 Avaliação de desempenho baseado no Modelo de Gestão Econômica – GECON.....	104
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....</b>	<b>114</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>129</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

GECON	Modelo de Gestão Econômica
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEMG	Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
BNCC	Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A
CECM	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo
CUNA	Credit Union National Association
BACEN	Banco Central do Brasil
CMN	Conselho Monetário Nacional
SFN	Sistema Financeiro Nacional
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
SPC	Secretaria de Previdência Complementar
SELIC	Sistema de Liquidação e Custódia
CETIP	Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos
ABC	Activity Based Costing
NEI	Nova Economia Institucional
ECT	Economia dos Custos de Transação
PFC	Princípios Fundamentais de Contabilidade
RFC	Receita Financeira de Captação
CFC	Custo Financeiro de Captação
RFA	Receita Financeira de Aplicação
CFA	Custo Financeiro de Aplicação
PLA	Patrimônio Líquido Ajustado
BIS	Banco para Compensações Internacionais
PAC	Posto de Atendimento Cooperativo
Bancoob	Banco Cooperativo do Brasil S/A
Bansicredi	Banco Cooperativo Bansicredi S/A
Crediminas	Cooperativa Central de Crédito Rural de Minas Gerais Ltda
Cecremge	Central das Cooperativas de Economia e Crédito mútuo do Estado de Minas Gerais
Sicoob	Sistema das Cooperativas de Crédito Integrantes do Bancoob
Frencoop	Frente Parlamentar do Cooperativismo
Ancoop	Associação Nacional das Cooperativas de Crédito

## RESUMO

SILVA FILHO, Gil Teixeira da. *Estratégia para competitividade em cooperativas de crédito: o caso da Crediverentes*. Lavras: UFLA, 2001. 179 p. (Dissertação – Mestrado em Administração Rural)\*

O cooperativismo de crédito é um dos segmentos do cooperativismo que mais tem se desenvolvido nos últimos 20 anos. Entretanto, esse movimento tem passado por problemas estruturais que, em última instância, estão diretamente relacionados ao processo de gestão. Neste estudo, objetivou-se efetuar um diagnóstico em uma cooperativa de crédito rural de Minas Gerais, com o intuito de sugerir estratégias competitivas para a organização em suas áreas de atuação. Para tanto, utilizou-se como referencial teórico o desenvolvimento histórico do cooperativismo de crédito, a sua inserção no Sistema Financeiro Nacional, passando pela gestão e avaliação de organizações financeiras, chegando ao enfoque do planejamento estratégico, presente em estudos de estratégia empresarial. Como modelo teórico/analítico utilizou-se a abordagem da Economia dos Custos de Transação presente em pesquisas da Nova Economia Institucional. Para efeito de análise econômica, utilizou-se o modelo de Gestão Econômica (GECON) desenvolvido por pesquisadores da Universidade de São Paulo (USP). Concluiu-se que o Sistema Financeiro Nacional é um dos segmentos econômicos mais regulamentados do país e que o cooperativismo de crédito é extremamente influenciado pelo ambiente institucional no qual está inserido. A avaliação de desempenho da cooperativa pesquisada mostrou ser um instrumento de significativa importância, principalmente como ferramenta para a tomada de decisões. Por fim, apresentaram-se sugestões para que a cooperativa possa empreender ações que venham a lhe conferir competitividade em suas áreas de atuação.

## ABSTRACT

SILVA FILHO, Gil Teixeira da. Competitivy strategy in credit cooperatives: the Credivertentes case. Lavras: UFLA, 2001.179p.(Dissertation Master Degree in Rural Management)\*

The credit cooperativism is one of the segments of the cooperativism that has developed most in the last 20 years. However, this movement has been passing through structural problems that are directly related to management problems. This study has as objective to make a diagnosis in a rural credit cooperative of Minas Gerais and, from that, suggest competitive strategies to the organization in its acting areas. For that, the historical development of the credit cooperativism, its insertion in the National Financial System, going through the management and evaluation of financial organizations and getting to the strategic planning focus, present in enterprise strategy studies, were used. As a theoretic/analytical model it was used the Transaction Costs Economy approach present in New Institutional Economy researches. For the economical analysis it was used the Economic Management model (GECON) developed by researchers of the University of São Paulo (USP). It was concluded that the National Financial System is one of the most ruled economic segments of the country and that the credit cooperativism is extremely influenced by the institutional environment in which it is inserted. The evaluation of the performance of the cooperative that was studied proved to be an instrument of great importance, especially as a tool for the decision making. Finally, suggestions were presented so that the cooperative can act in a way to become competitive in its acting areas.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA

# 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo, como instrumento de melhoria econômica e social, potencializa suas ações objetivando interagir seus princípios em função de duas dimensões: a ação individual e a ação do grupo. Partindo do interesse individual em solucionar os problemas de ordem econômica e social, o indivíduo conclui que unindo-se a outros poderá alcançar resultados positivos. Dessa forma, os interesses particulares devem ser subordinados aos interesses do grupo. Ainda assim, a cooperativa tem sido um instrumento de desenvolvimento, de valorização e de integração dos indivíduos, em todos os segmentos em que atua.

O cooperativismo de crédito, por sua vez, nasceu da necessidade de se viabilizar condições de sobrevivência para uma classe de pessoas menos favorecidas, que sofria as conseqüências da usura, prática esta tolerada no século XIX. Atualmente, esse segmento cooperativo tem importância significativa na economia de diversos países do mundo, notadamente no Canadá, EUA e alguns da Europa.

No Brasil, esse movimento vem procurando posicionar-se de maneira eficiente, por meio de dois tipos de cooperativas: crédito mútuo e crédito rural. Existem também as cooperativas tipo "Luzzati" que são aquelas com área de ação não definida e que atualmente não podem ser mais constituídas.

As cooperativas de crédito mútuo e rural, singulares, são aquelas cujo quadro social é formado por pessoas físicas que levem em conta, além das disposições legais e pertinentes, a existência de afinidades entre os associados, segundo critérios do Banco Central do Brasil, que é o órgão gestor do Sistema Financeiro Nacional.

Assim como os demais agentes financeiros, as cooperativas de crédito atuam também na intermediação financeira de recursos, ou seja, captando recursos de quem tem disponibilidade e emprestando-os a quem deles precisa.

Comparativamente aos bancos, as cooperativas de crédito apresentam algumas vantagens, entre elas a isenção de depósito compulsório, a possibilidade que elas têm de reter a poupança gerada pelos seus cooperados, dentro do seu próprio setor ou atividade e o rateio das sobras após o encerramento das atividades de cada exercício.

Acrescente-se, ainda que as cooperativas de crédito requerem, para sua implantação e funcionamento, uma estrutura mais simples, em comparação às demais organizações financeiras, muito embora, em termos tecnológicos, elas devam procurar se posicionar de forma semelhante, uma vez que podem sofrer uma concorrência efetiva dos demais agentes financeiros, em suas áreas de atuação.

A sua integração em cooperativas centrais proporciona melhores condições de atuação, principalmente na centralização financeira, em que os recursos disponíveis são gerenciados em conjunto, permitindo que se obtenham retornos significativos na aplicação desses recursos. Ademais, a participação de bancos cooperativos, constituídos pelas cooperativas de crédito e das centrais de crédito de vários estados brasileiros, permite uma atuação mais competitiva de todo o segmento.

Apesar de suas vantagens e do seu crescimento, estudos realizados por Visão (1999), comparando o consolidado das cooperativas de crédito, divididas por regiões, com o padrão do mercado financeiro, evidenciaram que:

- 1) as cooperativas de crédito não são um todo homogêneo, ocorrendo uma forte dispersão entre si;
- 2) quanto à estrutura de capital – elas são capitalizadas, não são alavancadas, não são imobilizadas, apresentando um bom nível de capital de giro próprio; entretanto, embora apresentem folga financeira, não possuem economia de escala;

3) apresentam elevada liquidez, o que evidencia que a maioria apresenta uma gestão adequada de prazos entre ativos e passivos;

4) quanto à qualidade dos ativos, apresentam inadequada gestão de riscos, com algumas cooperativas tendo comprometido parcela significativa do patrimônio líquido;

5) quanto aos custos e despesas, algumas apresentam custos elevados de captação e a maioria apresenta despesas de pessoal e administrativas relativamente elevadas e alta rentabilidade, decorrentes de taxas elevadas.

O problema central da pesquisa fundamenta-se na necessidade de as cooperativas de crédito efetuarem uma reformulação nas suas gestões, objetivando uma revisão em seus processos. Devem principalmente, buscar um aumento de escala, por meio da adequação dos sistemas de controle de custos e despesas, aliada a uma competente gestão de riscos.

O presente trabalho tem como objetivo geral realizar um diagnóstico em uma cooperativa de crédito rural em Minas Gerais, com vistas a estabelecer estratégias visando a uma atuação mais competitiva em suas áreas de atuação.

Especificamente, busca-se o seguinte:

- a) identificar o ambiente institucional do cooperativismo de crédito;
- b) caracterizar as transações da cooperativa;
- c) efetuar uma avaliação de desempenho utilizando-se da metodologia do Modelo de Gestão Econômica – GECON;
- d) sugerir diretrizes para que a cooperativa possa ser mais competitiva.

Nessa travessia, espera-se que os resultados da pesquisa possam fornecer subsídios, bem como contribuir para uma reflexão sobre o aperfeiçoamento do modelo e processo de gestão, de forma particular, da cooperativa pesquisada, mas também para as demais cooperativas do mesmo segmento econômico.

Dos dirigentes e lideranças do cooperativismo de crédito espera-se que possam refletir sobre o trabalho aqui desenvolvido, principalmente no tocante ao

ambiente institucional e das diretrizes estratégicas sugeridas, como forma de aumentar a eficácia das decisões e a competitividade dessas organizações.

Tendo em vista a existência de poucas pesquisas sobre esse segmento de cooperativas, o trabalho assume uma importância significativa, não só no contexto acadêmico, mas também como uma tentativa de sistematizar o problema dentro da amplitude do estudo.

Embora a pesquisa esteja limitada a uma cooperativa do segmento de crédito rural, localizada no estado de Minas Gerais, espera-se que ela possa ser estendida às demais cooperativas de crédito, inclusive de outros estados, desde que levem-se em consideração as particularidades de cada situação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A doutrina cooperativista

O cooperativismo dito moderno nasceu em 1844, pelas mãos de 28 tecelões (27 homens e uma mulher), em Rochdale, distrito de Lancashire, Inglaterra. Surgiu como forma de amenizar suas precárias condições de sobrevivência, após pouparem, com muito sacrifício, 28 libras, produzindo um dos movimentos mais bem sucedidos do mundo, criando as bases de um tipo de organização que agrupa milhões de pessoas (Pinho, 1982; Amodeo, 1999).

A criação dessa cooperativa desencadeou-se em função de uma fracassada greve por melhores salários, que fez com que este grupo de operários julgasse várias hipóteses de solução para seu estado de desespero, como a possibilidade de emigração para outros países ou de maior participação política com intenções revolucionárias (Bialoskorski Neto, 1994).

Bialoskorski Neto (1998) ressalta a importância desse movimento que foi constituído por humildes trabalhadores, por meio de uma experiência prática concreta, ou seja a formação de uma cooperativa de consumo.

Os “pioneiros de Rochdale”, como foram chamados esses tecelões, buscaram a atuação da cooperativa lastreada em estatutos, cujo artigo primeiro estabelece que, desde o momento em que seja possível, esta sociedade empreenderá a organização de forças de produção, de distribuição, de educação e de governo. Dito em outras palavras, o estabelecimento de uma colônia que se baste a si mesma, que prestará ajuda mútua a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes a esta (Lambert, citado por Bialoskorski Neto, 1994).

Verifica-se que a intenção daqueles pioneiros não era tão somente de formação de uma organização que pudesse amenizar os problemas de sobrevivência do grupo e seus familiares mas, sobretudo, de forma mais

abrangente, a instalação de uma nova sociedade com visões social e econômica diferenciadas.

De acordo com Antonialli (2000), ao pesquisar diversos autores, a essência do cooperativismo moderno está fundamentada nos “Princípios dos Pioneiros de Rochdale” que, originalmente, enunciaram doze princípios. Posteriormente, em função de diversas discussões filosóficas e doutrinárias, foram feitas modificações, até que a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, órgão de cúpula do sistema, fundado em 1895, em seu Congresso de Paris, em 1937 selecionou sete princípios. No Congresso de Viena, em 1966, a ACI utilizou-se do termo “princípio”, com o intuito de designar tanto as idéias quanto as práticas, enunciando aqueles que pudessem materializar a realidade daquele momento e de um futuro que proporcionasse a manutenção e desenvolvimento dos ideais cooperativistas.

Em seu Congresso de 1995, realizado em Manchester, Inglaterra, a ACI deliberou por uma revisão nos princípios, ficando assim enunciados (OCB, 1995):

➤ adesão livre e voluntária – estabelece que as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e a assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;

➤ gestão democrática pelos membros – salienta que as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões;

➤ participação econômica dos membros – enfatiza que os membros devem contribuir equitativamente para o capital das suas cooperativas, controlando-o democraticamente, sendo que, em função do resultado da cooperativa no final de cada exercício, as sobras poderão retornar aos

associados, proporcionalmente ao movimento de cada um ou destinadas a outro fim;

➤ autonomia e independência – estabelece que as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua e controladas pelos seus membros;

➤ educação, formação e informação – as cooperativas devem promover a educação e formação de seus associados, dirigentes e colaboradores, de maneira que possam influir eficazmente para o desenvolvimento dessas organizações;

➤ intercooperação – este princípio estabelece que as cooperativas devem compatibilizar suas estruturas, no sentido de viabilizarem uma ação conjunta no contexto local, regional e internacional, objetivando um maior desenvolvimento do sistema;

➤ interesse pela comunidade – as cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, por meio de políticas aprovadas pelos seus membros.

O crescimento deste sistema se espalhou por diversas partes do mundo, estando hoje representado em mais de cem países, congregando cerca de 236 organizações representativas, com aproximadamente 730 milhões de pessoas, conforme ICA Database (1999).

No Brasil, onde o movimento iniciou-se no final do século XIX, a gestão representativa do sistema é realizada pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, como órgão de cúpula em âmbito nacional. Nos estados as cooperativas congregam-se em torno das organizações estaduais – OCEs, que buscam também orientar a formação de novas cooperativas, bem como o treinamento e desenvolvimento das organizações existentes.

Segundo a definição da ACI, revisada em seu congresso de 1995, *“cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais*

*e culturais comuns, por meio de uma empresa coletiva e democraticamente gerida” (OCB, 1995).*

Amodeo (1999) destaca que tal definição, embora venha de uma discussão amplamente debatida por milhares de cooperativistas, merece uma maior análise, uma vez que as cooperativas são empresas privadas de gestão coletiva e que os seus proprietários e responsáveis pela gestão são os próprios usuários, conferindo a este tipo organização características peculiares, tanto quanto à forma de funcionamento, quanto de sua regulação interna. Assim, esclarece a autora, a contribuição dos sócios na forma de fator de produção capital não é a chave para entender a lógica destas empresas, mas sim o seu trabalho e/ou fidelidade à cooperativa, ou seja, a própria doutrina cooperativista, seria um dos determinantes da performance dessas organizações.

Para a autora, o modo como os produtores decidem se aglutinar em uma cooperativa não é só associativa; a ideologia da cooperação, a democracia e a retribuição em função da lealdade para com a cooperativa estão por trás da estrutura de valores que orienta este tipo especial de firma. Assim, Amodeo (1999), argumenta que os princípios deles derivados são os que dão verdadeira identidade às cooperativas, sendo a essência da sua forma de resolução do conflito distributivo: por meio da distribuição dos benefícios segundo a relação do produtor com as cooperativas e não simplesmente em função do capital investido nelas.

Nesse sentido, as cooperativas, em função das peculiaridades da sua forma de organização e atuação, buscam o equilíbrio entre o econômico e o social. Entretanto, em função do processo globalizante que se instalou no mundo inteiro, depararam-se com um significativo desafio, ou seja, elas deverão ser competitivas e eficientes. Para tanto, na visão de Rodrigues (1997) é necessário que elas passem por um reajuste estrutural com conseqüente redução de custos, demissão de maus cooperados, dirigentes e funcionários, aumento de produtividade, profissionalização da gestão, etc. Mas, principalmente, que sejam eficientes nas tomadas de decisões, o que implicaria na eleição de

produtividade, profissionalização da gestão, etc. Mas, principalmente, que sejam eficientes nas tomadas de decisões, o que implicaria na eleição de dirigentes que apresentassem projetos que conduzam a organização a um desenvolvimento articulado com uma estratégia previamente definida e aprovada pelos seus cooperados.

## 2.2 O cooperativismo de crédito

De forma semelhante ao nascimento da primeira cooperativa no mundo, o crédito cooperativo desenvolveu-se também no sentido *mutualístico*, em que o pequeno revolta-se pacificamente contra o seu explorador, na tentativa de se emancipar economicamente, por meio da ajuda mútua e pela união de esforços. Este movimento desenvolveu-se tanto na zona rural quanto nas cidades, entre pequenos produtores rurais, criadores e trabalhadores em geral que, sem condições de aporte de recursos para exploração de suas atividades, vislumbram no movimento cooperativo, em que a soma dos esforços comuns é a vertente balizadora para a solução do mal que os afligia, a usura praticada pelos pequenos “emprestadores” (Bulgarelli, 1965).

Nesse sentido, o cooperativismo de crédito nasceu nos meados do século XIX, com os “bancos populares” na Alemanha, pelas mãos de dois humanitários, em diferentes estados daquele país (Bulgarelli, 1995 e BNCC, [ca. 1970]).

Frederico Guilherme Raiffeisen filho de agricultores alemães, teve uma infância muito difícil, ficando órfão ainda criança e tendo que trabalhar arduamente nos campos, além de estudar paralelamente, para que pudesse sobreviver. Aos 27 anos entrou para a vida pública como burgomestre das províncias de Weyrbusch e Heddsdorf, onde fundou diversas entidades de beneficência, sendo que nessa última província, transformou-a em sociedade de

crédito. Em função do sucesso alcançado por essa cooperativa outras foram constituídas e, mais tarde, transformaram-se nas Caixas Rurais Raiffeisen.

Esse tipo de cooperativa com atuação voltada tipicamente para o meio rural apresentava as seguintes características:

➤ sociedade baseada na solidariedade comum, pela responsabilidade ilimitada e solidária, em que cada cooperado responde por todos e todos por um;

➤ inexistência de capital declarado e subscrito pelos sócios, sendo que o ingresso na sociedade por meio daqueles que necessitam dos serviços e de critérios morais. Posteriormente, foi exigida pela legislação alemã a subscrição de capital, mas esta ocorreu em forma de quantias extremamente pequenas;

➤ rígido controle na admissão dos sócios, levando em consideração os aspectos morais além de uma vigilância ostensiva na aplicação dos recursos emprestados;

➤ os resultados da cooperativa obtidos no final de cada exercício reverterem a um fundo de reserva que visa consolidar a saúde financeira da sociedade e sobre o qual os cooperados não possuem qualquer direito;

➤ a gestão democrática foi um princípio ali adotado, no qual há uma perfeita igualdade entre os associados, podendo qualquer um ocupar cargo diretivo, porém sem remuneração;

➤ a assistência creditícia caracteriza-se por empréstimos a longo prazo, tendo em vista as origens campesinas de seus associados;

➤ o sistema financeiro está centralizado numa cooperativa ou banco central, que estabelece a compensação entre os fundos das cooperativas filiadas; sendo um dos destaques desse movimento, permitindo que regiões de diversos países pudessem obter empréstimos dos bancos centrais com os fundos obtidos das caixas rurais de regiões mais abastadas.

Hermann Schulze Delitzsch, na mesma época que Raiffeisen, fundou um outro tipo de cooperativa de crédito voltada ao atendimento das necessidades de pequenos empreendimentos, comerciantes e trabalhadores das cidades, com intuito de subtraí-los aos abusos da grande indústria a que se encontravam entregues, numa situação de total dependência.

Schulze, natural da antiga Prússia, foi um juiz de direito que fez parte da Assembléia Nacional do seu país. Seu trabalho assistencial iniciou-se em 1844, época em que criou uma caixa de auxílios para os casos de enfermidade e morte, além de uma associação de carpinteiros e marceneiros para a compra de um conjunto de matérias-primas. No ano seguinte, fundou a primeira organização de crédito, chamada de “bancos populares”, onde introduziu o pagamento de juros pelos empréstimos concedidos e a criação de um fundo oriundo dos depósitos obrigatórios deduzidos dos empréstimos obtidos. Posteriormente, ele introduziu o sistema de capital próprio, formado por cotas-partes subscritas e realizadas pelos associados, além de introduzir o sistema de responsabilidade solidária como reforço desse capital.

O sistema criado por Schulze possui as seguintes características:

- apóia-se na ajuda mútua, observando o princípio de responsabilidade ilimitada e solidária de seus associados;
- destina-se, preponderantemente, ao atendimento de pequenos comerciantes, trabalhadores, pequenos industriais, artesãos, mas com possibilidades de associação de pessoas de qualquer categoria profissional, o que lhe proporcionou uma atuação no meio rural, com grande sucesso;
- a base financeira do sistema é o capital, que deve ser crescente, formado por cotas-partes subscritas pelos associados, realizadas mensalmente, sendo que os excedentes apurados ao fim do exercício são distribuídos proporcionalmente entre os membros e levados a crédito de suas partes do capital. Há a constituição de um fundo de reserva destinado a reparar as

possíveis perdas, como também servir de reforço a eventuais perdas decorrentes da redução do número de associados;

➤ o funcionamento da cooperativa obedece às normas comuns às atividades bancárias, procurando dar assistência financeira às atividades de curto prazo, tendo em vista as flutuações do capital e a necessidade de encaixe para fazer face aos depósitos. Daí, a importância da grande extensão da área de ação da cooperativa, com associados de categorias econômicas diversas, com o objetivo de aumentar constantemente seu capital para atendimento de sua demanda de crédito;

➤ diferentemente do sistema Raiffeisen, os “bancos populares” possuem uma administração totalmente descentralizada.

Não restam dúvidas de que o sistema Schulze-Delitzsch teve significativa influência na vida de pequenos comerciantes, artesãos e trabalhadores das cidades, com rápido crescimento, uma vez que em 1859 já existiam 111 cooperativas, que se congregavam em uma Federação Nacional que tomou vulto e, em 1882, essas sociedades já atingiam 3491 filiadas.

Bulgarelli (1965) esclarece que tanto o sistema Raiffeisen quanto o Schulze-Delitzsch constituem a base dos demais modelos que posteriormente vieram a se formar, com modificações características em função das épocas e regiões em que se constituíram.

Em 1864 e 1865, Luigi Luzzatti, judeu, descendente de abastada família de Veneza, político de renome e professor universitário, criou, em Lodi e Milão, respectivamente, os primeiros “bancos populares” na Itália, tendo como modelo o sistema Schulze-Delitzsch, mas com algumas modificações estruturais. Em virtude da precária situação da população destas cidades, Luzzatti reduziu o valor das cotas-partes com o intuito de facilitar a associação à cooperativa, e não implantou de imediato o princípio da responsabilidade solidária. Por outro lado, criou o fundo de reserva por meio da dedução anual dos resultados líquidos

apurados e propugnava o critério de honestidade para seleção dos associados (Bulgarelli, 1965).

De acordo com Pinho (1984) e Bulgarelli (1965), o cooperativismo de crédito surgiu na América com a constituição de uma cooperativa de economia e crédito mútuo, no ano de 1900, em Lévis (Québec), Canadá, por Alphonse Desjardins, como resultado de sua preocupação com os males provocados pela usura sobre a população local.

Este sistema teve como características principais a aplicação da norma Luzzati quanto à responsabilidade limitada do capital de cada associado, a utilização do critério Raiffeisen em relação à idoneidade moral do sócio como maior garantia dos empréstimos, a efetivação de empréstimos para necessidades emergenciais ou atividades produtivas e o estabelecimento de princípios sociais e educativos, para que as cooperativas não fossem consideradas apenas como simples instituições econômicas (BNCC, [ca 1970]).

No Brasil, o cooperativismo de crédito aportou no início do século XX, oportunidade em que foram criadas as primeiras caixas rurais de origem raiffeiseana, no Rio Grande do Sul, graças ao trabalho do jesuíta suíço Theodor Amstadt (Souza, 1992). De Masy (1996), citando Lauschner, destaca que, entre 1902 e 1907, naquele estado, surgiram quatro caixas rurais: Nova Petrópolis (1902), Bom Princípio (1903), Lajeado (1905) e São José do Herval, em 1907. Foi nesse estado que, tendo em vista as características culturais dos colonizadores e suas condições socioeconômicas, que o sistema Raiffeisen teve um maior desenvolvimento, muito embora Amstadt tivesse uma preocupação maior com a consolidação do sistema do que com o fomento de novas cooperativas (Pinho, 1984 e De Masy, 1996). Em 1925 já existiam 18 caixas rurais naquele estado, o que levou à criação de uma central em Santa Maria que, posteriormente, foi transferida para Porto Alegre.

O sistema de crédito tipo “Luzzatti” despontou nas regiões sul e sudeste do Brasil um pouco depois do surgimento das caixas rurais Raiffeisen, por influência de imigrantes italianos. Este movimento difundiu-se por outros estados, atingindo até a região nordestina, embora nunca tenha se organizado em uma entidade de segundo grau (Pinho, 1984 e De Masy, 1996).

De Masy (1996) enfatiza que a expansão significativa das cooperativas de crédito, na década de 1940, levou-as a uma crise de identidade, por meio da fuga de seus objetivos sociais e falta de transparência na condução dos negócios. Ao mesmo tempo, continua o autor, o Banco do Brasil, por meio de sua carteira de crédito rural, assistia financeiramente aos produtores rurais com taxas extremamente competitivas, impossíveis de serem seguidas pelas cooperativas de crédito.

A partir de 1959, surgiram estudos para a implantação das cooperativas de economia e crédito mútuo (CECM), por meio de estatuto padrão, normas de tesouraria e contabilidade, etc; sendo que em 1960 constituiu-se a primeira delas, baseada no modelo das *Caisses Populaires Dejardins* e com o apoio da *Credit Union National Association* (CUNA), no Rio de Janeiro, dentro do Palácio São Joaquim, sede da Confederação Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB) (Pinho, 1984 e Souza, 1992).

Esse movimento difundiu-se rapidamente com a criação de novas cooperativas que, mais tarde, congregaram-se em uma organização de segundo grau, a Federação Leste Meridional das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo, com atuação nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo. Souza (1992) esclarece que este modelo tinha como pressuposto para o seu desenvolvimento a vinculação a um grupo econômico. Isto realmente aconteceu, pois todas as cooperativas então constituídas eram de funcionários de empresas privadas e/ou servidores de órgãos públicos.

Em 1962 foi constituída a primeira CECM em Minas Gerais, na Tecelagem Ferreira Guimarães. Mas, em novembro do mesmo ano foi proibido o registro deste tipo de cooperativa, acarretando sérias dificuldades ao sistema. A situação foi controlada pelo comprometimento de lideranças e de empresários cujos empregados eram filiados a alguma cooperativa de crédito (Souza, 1992).

### **2.3 O cooperativismo de crédito no contexto do Sistema Financeiro Nacional**

A reforma bancária foi institucionalizada pelo governo federal em 1964, pela Lei 4595 de 31/12/64, que criou o Banco Central do Brasil (BACEN), o Conselho Monetário Nacional (CMN) e os novos intermediários financeiros, entre eles as cooperativas de crédito e as seção de crédito das cooperativas que as tenham. Ela promoveu um sério golpe no movimento cooperativista de então, principalmente as caixas rurais e os bancos populares tipo Luzzatti, culminando com o fechamento da maioria de suas unidades, inclusive com a central raiffeiseana (De Masy, 1996 e Souza, 1992).

Souza (1992) destaca que, embora algumas cooperativas tenham apresentado irregularidades, o objetivo maior das autoridades monetárias de então era desestabilizar o movimento e a maioria das cooperativas que estavam atuando de forma regular não encontraram respaldo para sua continuidade. Apesar disso, acrescenta a autora, algumas CECM conseguiram sobreviver e outras foram autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mas com algumas restrições impostas por este órgão normativo. A continuidade de funcionamento desse tipo de cooperativas de crédito, na visão de Albuquerque (1996), foi porque elas procuravam atender às necessidades mais prementes de trabalhadores de centros urbanos, com melhoria de suas fontes de renda, além de diminuir o nível de tensões sociais.

A estrutura atual do Sistema Financeiro Nacional (SFN) tem como órgão máximo o Conselho Monetário Nacional, com atribuições apenas normativas, responsável pelas políticas monetária, creditícia e cambial do país. O Banco Central, por sua vez, atua como órgão executivo central do sistema financeiro, cabendo-lhe a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir as disposições que regulam o funcionamento do sistema e as normas expedidas pelo CMN. Entre suas competências, o BACEN deve “propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, de forma a tornar mais eficiente o sistema de pagamento e mobilização de recursos” e “zelar pela liquidez e pela solvência das instituições financeiras” (Fortuna, 1999).

Além do BACEN, o SFN possui, como elementos integrantes do sistema de regulação e fiscalização, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e Secretaria de Previdência Complementar (SPC), exercendo suas funções junto aos demais integrantes do SFN, denominados intermediários, de acordo com suas atribuições legais específicas.

Essas organizações intermediárias estão assim representadas:

- instituições financeiras captadoras de depósitos à vista – constituídas pelos bancos múltiplos com carteira comercial, bancos comerciais, caixas econômicas e cooperativas de crédito;
- demais instituições financeiras – fazem parte deste grupo os bancos múltiplos sem carteira comercial, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedades de crédito imobiliário, companhias hipotecárias, associações de poupança e empréstimo e sociedades de crédito ao microempreendedor;
- outros intermediários ou auxiliares financeiros – são componentes deste grupo as bolsas de mercadorias e de futuros, bolsas de valores, agências de fomento ou desenvolvimento, sociedades corretoras de

títulos e valores mobiliários, sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários, sociedades de arrendamento mercantil, sociedades corretoras de câmbio, representações de instituições financeiras estrangeiras e agentes autônomos de investimento;

➤ entidades ligadas aos sistemas de previdência e seguros – são compostas pelas entidades fechadas de previdência privada, entidades abertas de previdência privada, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e sociedades administradoras de seguro-saúde;

➤ entidades administradoras de recursos de terceiros – estão representadas pelos fundos mútuos, clube de investimentos, carteira de investimentos estrangeiros e administradoras de consórcio;

➤ sistemas de liquidação e custódia – compostos pelo sistema de liquidação e custódia (SELIC) e central de custódia e liquidação financeira de títulos (CETIP) (Banco Central do Brasil, 2000).

Como integrantes do SFN, classificadas como “instituição financeira captadora de depósitos à vista” as cooperativas de crédito são consideradas “instituições financeiras não bancárias”, visto que, embora tenham algumas operações semelhantes a uma organização bancária, elas são impedidas por lei a receber a denominação “banco”. Por outro lado, a atuação dessas cooperativas no mercado financeiro e interfinanceiro se efetua pelos bancos cooperativos, que são o braço financeiro de todo o sistema. É por meio das cooperativas que os produtos e serviços destes bancos chegam até os seus associados.

De acordo com dados obtidos junto ao Banco Central, em 30/06/2000, as organizações que compõem o Sistema Financeiro Nacional perfazem o total de 6.789 empresas. Destas, as cooperativas de crédito representam aproximadamente 18%, com 1.216 unidades. Considerando-se as dependências em funcionamento, na mesma data, o SFN apresenta 39.072 unidades, das quais

as cooperativas de crédito contribuem com 2.212 unidades, correspondendo a 5,66% do total.

## 2.4 Gestão de organizações financeiras

No contexto da indústria bancária brasileira as organizações financeiras exercem suas atividades atuando como prestadoras de serviços por meio duas categorias genéricas de produtos: os produtos de intermediação financeira, que consistem na captação e aplicação de recursos; e a prestação de serviços aos clientes, relacionados com o recebimento de contas, cobranças de títulos, arrecadações diversas, etc (Cia, 1999).

Como agentes intermediários, as organizações financeiras recebem recursos de agentes econômicos superavitários, transferindo-os àqueles que necessitam de liquidez ou deficitários (Muccilo Neto, 1993 e Farias, 1998), recursos estes tomados a determinada taxa de juro, que serão aplicados a outra taxa maior. Esse diferencial de taxa (taxa de aplicação menos taxa de captação) é denominada de *spread* e deve permitir que a organização cubra seus vários dispêndios e produza um resultado financeiro que remunere adequadamente o capital investido ( Assaf Neto, 1998).

Entretanto, conforme destaca Assaf Neto (1998), as organizações bancárias mantêm ativos com menor grau de conversibilidade em dinheiro e maior risco que seus passivos. Isto porque, boa parte desses passivos é originária de depósitos correntes, cujos valores podem ser exigidos a qualquer momento, enquanto seus ativos são caracteristicamente resgatados em data preestabelecidas.

Assim, acentua o autor, o *spread* descreve o desempenho econômico da organização, enquanto o equilíbrio entre a liquidez dos elementos ativos e passivos reflete o objetivo da posição financeira. O sucesso na gestão dessas

variáveis depende, significativamente, da competência e do potencial do banco em negociar prazos e taxas de juros com os agentes, do nível de inadimplência de seus devedores, do comportamento do mercado e de eventuais garantias governamentais com relação a segurança e liquidez das organizações financeiras.

Tobin , citado por Assaf Neto (1998), afirma que a função primordial de todos os intermediários financeiros é satisfazer simultaneamente às preferências dos vários agentes econômicos. Numa ponta estão aqueles tomadores de recursos para as mais variadas atividades e, na outra, os emprestadores desses recursos, ou credores, que buscam manter e ampliar seu patrimônio em ativos de valorização estável e com nível mínimo de risco.

Nessa intermediação financeira, as organizações captadoras de depósito à vista diferenciam-se das demais por terem a capacidade de criação de moeda, que consiste na captação de recursos de seus depositantes, recursos estes que são registrados pela contabilidade no ativo como caixa, e como contrapartida, no passivo (obrigação), como depósito à vista.

Entretanto, quando parte desse depósito é aplicada como empréstimo a um tomador de recursos, a organização passa influenciar na quantidade de moeda em circulação, uma vez que ocorre uma troca de um passivo, representado pelo depósito à vista, por um direito, representado pelo empréstimo a receber, criando conseqüentemente moeda. Assim, passa a circular na economia, além do dinheiro em depósito naquela organização financeira, o montante do empréstimo concedido, os quais irão promover sucessivos ciclos de criação de moeda. O volume de recursos captados que pode ser aplicado é definido pelo nível de reserva voluntária dos bancos e por regulamentações do Banco Central (Fortuna, 1999 e Assaf Neto, 1998 ).

Contudo, Assaf Neto (1998 ) destaca que a capacidade de criação de moeda pelas organizações bancárias não é válida para cobrir suas próprias

necessidades, e, como todo passivo contrapõe um ativo, o objetivo dessas empresas é realizar lucros em suas atividades de intermediação financeira.

A crescente competitividade que se observa na indústria bancária brasileira, principalmente após a implementação do Plano Real em 1994, gerou profundas modificações no tamanho, estrutura e comportamento do sistema bancário, sobretudo no período 1995/96, com perdas de receitas inflacionárias (*floating*) (Moura, 1998) aliadas às quedas no nível de compulsório e taxa básica de juro (SELIC), que vêm ocorrendo nos últimos meses. Dessa forma, os bancos têm atuado para a maximização de seus resultados, incrementação de suas receitas de serviços, aumento da oferta de crédito e redução de custos operacionais, objetivando sempre a busca de uma maior economia de escala.

Entretanto, as organizações financeiras se deparam com duas variáveis de extrema importância na sua gestão: o conflito entre liquidez e rentabilidade. Isto porque elas devem manter seus recursos aplicados em ativos rentáveis e, ao mesmo tempo, conviver com folga suficiente para atender a toda a demanda de seus depositantes e aplicadores (Assaf Neto, 1998). Para este autor, a atividade bancária convive estreitamente com dois tipos de risco: *liquidez* e *solvência*. O primeiro expressa-se pela falta de disponibilidades de caixa no momento em que os credores demandarem por seus depósitos e o segundo reflete a capacidade da organização em cobrir suas obrigações de prazos mais longos.

Em essência, o negócio bancário revela-se como uma atividade tipicamente de risco. A continuidade de seus negócios financeiros está vinculada à credibilidade que a organização usufrui no mercado, recebendo manifestações e aprovação com base nos vários tipos de depósitos que consegue captar.

A gestão de cooperativas de crédito praticamente não difere das demais organizações financeiras, principalmente no que concerne às dimensões de liquidez, solvência, economia de escala e comprometimento de seus ativos. Entretanto, essas organizações devem lançar mão de instrumentos de avaliação

de resultados e desempenhos, com o intuito de implementar com eficácia o seu processo de tomada de decisões, como também a sua estratégia de gestão.

## 2.5 Avaliação de resultados e desempenhos em organizações financeiras

A expressão *avaliação de desempenho*, conforme descreve Pereira (1999b), pode assumir diversos significados, em função do sentido conferido ao termo *avaliação* e do contexto relativo ao *desempenho*, objeto dessa avaliação. Assim, *desempenho*, no contexto empresarial, assume diversas dimensões, quando relacionado à empresa em sua totalidade, às suas áreas, às suas funções e aos cargos exercidos, como também aos aspectos operacionais, econômicos e financeiros das atividades e ainda às atividades planejadas e realizadas, que vão impactar num processo de gestão como um meio para se tomar decisões adequadas.

Já o termo *avaliação*, de acordo com o mesmo autor, refere-se ao ato ou efeito de atribuir valor, sendo que *valor* pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, importância) ou num sentido quantitativo (mensuração).

Assim, na dimensão qualitativa, a *avaliação* expressa a idéia de julgamento, formação de juízo ou atribuição de conceito a determinados atributos de algum objeto, requerendo padrões, em termos informativos, para a mensuração das expectativas de desempenho, bem como de sua realização. Mensurar um desempenho expressa o sentido quantitativo do termo *avaliação*: refere-se à quantificação de atributos de um objeto, com o intuito de expressá-los numericamente.

Dessa forma, Pereira (1999b) entende que o principal aspecto a ser considerado na implementação de um sistema de avaliação de desempenhos nas organizações não deve apenas permitir conclusões sobre a qualidade de um

desempenho, mas, principalmente, impulsioná-lo ao atendimento de qualidades (eficácia, eficiência) julgadas ideais e desejáveis.

Esse mesmo autor conceitua “desempenho” como a *realização de uma atividade ou de conjunto de atividades* relativamente à empresa em sua totalidade, resultante das várias atividades que ali são realizadas, interagindo no sentido de criarem as condições para sua sobrevivência e desenvolvimento, podendo atingir as seguintes dimensões:

➤ *Dimensões da amplitude das atividades, desempenhos global, divisional e funcional*

O desempenho global da empresa é o primeiro e maior conjunto pelo qual poderiam ser analisadas suas atividades, que podem ser visualizadas sob duas possíveis formas de desdobramento:

a) o *desempenho divisional ou das áreas da empresa*, relacionadas à geração de certos produtos ou serviços, para consumo interno ou externo. São as chamadas “áreas de responsabilidade” e podem ou não corresponder a divisões ou departamentos inteiros na empresa, mas que podem desenvolver uma ou diversas atividades;

b) o *desempenho individual ou funcional*, que se refere às atividades próprias dos cargos ou funções ocupados, entre os quais os dos gestores.

➤ *Dimensões de natureza das atividades: desempenho operacional, econômico e financeiro*

O desempenho operacional é caracterizado por uma atividade, ou um conjunto de atividades diretamente relacionadas ao processamento de recursos para a geração de produtos ou serviços, que podem relacionar-se à eficiência na utilização de recursos, ao grau de utilização de equipamentos, à segurança no processos de produção, aos prazos de produção e entrega dos produtos elaborados, etc.

O desempenho econômico é caracterizado pelo aspecto econômico envolvido no desempenho operacional, próprio de toda atividade produtiva, revelando-se por seus resultados econômicos.

O desempenho financeiro refere-se aos prazos de pagamento e recebimento dos valores envolvidos nas atividades, bem como à captação e aplicação de recursos financeiros necessários, prazos estes que geraram receitas e despesas financeiras, de cujo confronto obtém-se o resultado financeiro da atividade, que impacta seu resultado econômico.

➤ ***Dimensão da ocorrência das atividades; desempenho planejado, em realização e realizado***

O desempenho planejado refere-se a atividades a serem realizadas pela empresa, comportando os estados futuros desejados para que o sistema atinja seus objetivos.

O desempenho em realização refere-se às atividades que estão por completar um ciclo de processamento, mas que permitem correções a fim de que o desempenho em realização atinja o planejado.

O desempenho realizado é o resultante de um ciclo completo de execução das atividades e que já impactou o estado do sistema, não admitindo correções.

Nesse sentido, a partir do momento em que a execução de um desempenho deve ser orientada pelo planejado, o realizado deve possuir os mesmos atributos e qualidades do desempenho planejado. Portanto, a avaliação de desempenho deve permitir as correções necessárias, que serão identificadas por meio de instrumentos de controle, para que a eficácia seja prontamente atingida.

➤ ***Dimensão do tempo: curto, médio e longo prazos***

Embora os conceitos de curto, médio e longo prazos sejam muito relativos, essa dimensão merece destaque para que sejam delimitados períodos

que seja avaliado um desempenho. Contudo essa avaliação de desempenho deve ser de caráter permanente, em função dos objetivos a serem perseguidos pela organização. Entretanto, pode relacionar-se o desempenho futuro (planejado), presente (em realização) ou passado (realizado) das atividades.

➤ *Dimensão da qualidade das atividades, eficácia e eficiência*

No entender de Gibson, Ivancevich e Donnely (1988), a eficácia é o grau segundo o qual as organizações atingem suas missões, metas e objetivos, em função das restrições de recursos limitados. Assim, eficácia está relacionada a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer, ou seja, é a relação entre resultados pretendidos/resultados obtidos (Bio, citado por Pereira, 1999a). Eficiência por sua vez, está relacionada com o método, o modo certo de fazer as coisas, sendo definida pela relação entre volumes produzidos/recursos consumidos (Nakagawa, 1987).

Para Pereira (1999b), um processo genérico de avaliação compreende as seguinte etapas:

- observação de uma realidade;
- análise, em que a partir do tratamento de alguns dados observados, procura-se estabelecer relações com algum padrão determinado;
- conclusão, quando se emite um parecer, julgamento ou conceito sobre a realidade observada.

Todavia, alguns elementos devem ser caracterizados com relação à avaliação de desempenho. São eles:

➤ *objetivos*: referem-se ao propósito em que a avaliação é realizada, uma vez que no contexto empresarial ela deve atender a necessidades do processo de gestão de atividades;

➤ *objetos*: relacionam-se aos possíveis objetos de avaliação de desempenho no contexto empresarial, tais como o desempenho da empresa em sua totalidade; o desempenho das áreas que estão sob responsabilidade dos

gestores; o desempenho associado aos eventos econômicos; o desempenho associado a produtos/serviços específicos; e o desempenho de atividades relacionadas a funções ou cargos ocupados;

➤ *padrões de comparação*: são todas as expectativas utilizadas como padrão para a comparação do desempenho objeto de avaliação, representando uma situação ideal ou desejada, de natureza qualitativa ou quantitativa (física ou monetária);

➤ *critérios*: constituem um conjunto de princípios, conceitos, medidas e regras que orientam todo o processo, no sentido de se atingir os propósitos da avaliação, representando as bases da avaliação, sobre as quais todo o processo se desenvolve, que em uma empresa são estabelecidos em seu modelo de gestão. Esses critérios devem ser explícitos e revestidos de caráter motivador, de forma que o responsável pelo desempenho avaliado possa conhecê-los e orientar suas decisões;

➤ *juízo de valor*: é o resultado de todo o processo de avaliação. Da comparação entre desempenhos realizados e seus padrões, resultam julgamentos sobre atributos desses desempenhos, por meio de conceitos que lhe são atribuídos, conforme detenham ou não certas qualidades desejadas. Eficácia e eficiência referem-se a qualidades de um desempenho e exigem parâmetros que as evidenciem.

A partir desse ponto inicia-se o processo de controle. Nele os gestores, com base em conclusões, identificam necessidades ou oportunidades de tomarem decisões corretivas, visando à solução do “problema”, por meio do acionamento de um sistema de decisões e de um levantamento de alternativas de solução, quando então serão implementadas decisões pelas ações corretivas sobre as causas dos problemas identificados (Pereira, 1999b).

( Para Muccillo Netto (1993), Farias (1998) e Catelli, Guerreiro e Pereira (1999), *avaliar desempenho* significa avaliar ou mensurar a contribuição, ou o )

resultado, proporcionada à empresa por seus respectivos centros de responsabilidade. Por outro lado, *avaliar resultado* significa avaliar ou mensurar a contribuição dos diferentes produtos operados na empresa para formação de seu resultado global.

Como centro de responsabilidade, Hastings (2000) designa qualquer entidade dentro de uma organização encarregada de determinada função ou atividade. O centros de responsabilidade podem ser classificados em *centros de custos* que se caracterizam por prestar serviços a outros órgãos da empresa, sendo considerados os órgãos *meio* da firma e *centros de resultados*, assim caracterizados por se relacionarem com o mercado com o objetivo específico de realização de negócios, considerados os órgãos *fim* da organização.

Nesse sentido, considerando as organizações financeiras como objeto de análise, Muccillo Netto (1993) destaca que quando se objetiva avaliar os seus respectivos produtos está-se avaliando os resultados da organização ou do centro de responsabilidade. Por outro lado, avalia-se desempenho quando o objeto de análise são as unidades ou clientes dessa organização.

Assim, esclarece autor, avaliar desempenho significa essencialmente avaliar pessoas, gestores, que administram unidades ou centros de responsabilidade. Já, avaliar resultados corresponde a tentar mensurar a importância dos produtos oferecidos ao mercado, com objetivo de observar qual deles proporciona maior ou menor contribuição.

Em adição, o autor enfatiza que não existe um modelo ideal de avaliação de desempenho e de resultados de organizações financeiras, pois cada uma, considerando suas próprias peculiaridades como estrutura organizacional e cultura, suas estratégias, políticas, etc; deveria ser capaz de gerar e operar o seu modelo ideal.

No ambiente acadêmico, diversos artigos, dissertações de mestrado e teses de doutorado têm contribuído para uma aplicação de modelos de avaliação

de desempenho e de resultados de organizações financeiras conforme destaca Santos (1996). Outros trabalhos envolvendo a metodologia ABC - Activity Based Costing - (Yamagata, 1995; Gouveia 1994), a aplicação da Teoria das Restrições em bancos (Cia, 1999) e GECON - Gestão Econômica de Empresas (Catelli, Guerreiro e Pereira, 1999), também contribuem para essa análise. De acordo com Garcia (1999), o GECON tem sido apresentado a algumas organizações bancárias como alternativa para uma gestão mais eficaz.

Publicações especializadas em economia e negócios utilizam-se de indicadores tradicionais para análise de desempenho de organizações financeiras, tais como Retorno sobre o Total de Ativos, Retorno sobre o Patrimônio Líquido, Índice Preço/Valor Patrimonial, dentre outros.

Assaf Neto (1998) destaca a aplicação de diversos indicadores para avaliação de bancos, tais como aqueles utilizados como análise de parâmetros relacionados à solvência e liquidez, capital e risco, rentabilidade e lucratividade e análise da sensibilidade de juros - GAP.

Na opinião de Bastos (1999), esses modelos tradicionais baseiam-se exclusivamente em dados contábeis e não incluem a exigência de rentabilidade mínima sobre o capital investido pelos acionistas e nem dão tratamento algum para o risco associado à incerteza com relação aos resultados futuros. O autor destaca que o *Market Value Added* (MVA<sup>®</sup>) e o *Economic Value Added* (EVA<sup>®</sup>) são dois modelos que vieram substituir os modelos tradicionais, que têm como objetivo máximo a criação de valor para o acionista, apresentando uma nova proposta de administração para nortear a tomada de decisões e motivar os seus empregados em direção a esse mesmo objetivo.

Estudos efetuados pela Austin Asis, empresa especializada em análise de organizações financeiras, têm enfatizado o índice de eficiência como um dos métodos mais utilizados do mundo para medir a eficiência de um banco. Esse índice representa a relação entre os custos operacionais constituídos pelas

despesas de pessoal mais as administrativas e o resultado de sua atividade bancária, constituído pelo resultado bruto da intermediação financeira mais receita de serviços (Teixeira, 2000).

Na literatura não foi encontrado nenhum trabalho relacionado com a avaliação de desempenho de cooperativas de crédito. Entretanto, seu processo de avaliação deve ser semelhante às demais organizações financeiras, muito embora elas sejam diferenciadas em função de serem sociedades de pessoas, não visam lucro, são prestadoras de serviços que buscam o equilíbrio entre o econômico e o social.

Por outro lado, a avaliação de desempenho assume uma dimensão significativa uma vez que ela torna-se um instrumento de auxílio na definição, implementação e tomada de decisões de caráter estratégico.

## **2.6 Estratégia empresarial**

Estratégia é um conceito que vem ganhando espaço junto às organizações nos últimos anos, tendo em vista as turbulências e mudanças que vêm ocorrendo no universo empresarial, principalmente aquelas relacionadas ao ambiente no qual as empresas estão inseridas.

Whipp, citado por Almeida (1999) destaca que a aplicação da estratégia na área empresarial, como um paralelo da área militar, vem sendo usada como referência ao tema competitividade. Para o autor, o sucesso estratégico é alcançado pela otimização do potencial de desempenho, tendo como um de seus pressupostos a necessidade de que a agressividade do comportamento da organização deve equiparar-se à turbulência do ambiente.

De forma semelhante, Rocha (1999) acentua que, como as organizações estão em constante competição, a implementação de estratégias deve ser um diferencial para que obtenham sucesso. Nesse sentido, destaca o autor, é

necessário que elas tenham uma preocupação constante com o desempenho e o aspecto econômico de suas atividades, como também administrar eficazmente as relações de competitividade com outras organizações do meio ambiente, particularmente com aquelas que concorrem diretamente pelos mesmos consumidores.

Marcovitch (1978: p.98-99), por sua vez, define estratégia como “... *uma série de diretrizes administrativas que especificam a posição da organização no seu ambiente; as direções em que esta procura crescer e mudar; os instrumentos competitivos que emprega; os meios pelos quais penetrará nos novos mercados; a maneira pela qual levantará os recursos de que necessitar; os pontos fortes que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. Note-se que a estratégia adotada por uma organização decorre da análise do seu ecossistema*”.

Na visão de Ansoff (1977: p.4), que também define estratégia empresarial como “*a área relativa ao ajustamento da empresa ao seu ambiente...*”, o processo estratégico envolve decisões que “*devem preocupar-se, de forma preponderante, com problemas externos (...) e especificamente com o composto de produtos a ser fabricado, bem como dos mercados em que serão vendidos*”. Para o autor, suas idéias a respeito de estratégia podem ser assim resumidas:

- estratégia significa “regras de decisão em condições de desconhecimento parcial”;
- decisões estratégicas são aquelas que dizem respeito “ao que se relaciona ao ajustamento entre a empresa e seu ecossistema”;
- decisões estratégicas ocorrem em todas as categorias de problemas: estratégicos, administrativos e operacionais (porém, é nos problemas estratégicos que predominam condições de desconhecimento parcial );

➤ todos os tipos básicos de decisões podem ser aplicáveis a níveis organizacionais inferiores ao da empresa como um todo, podendo afetar áreas de pesquisa e desenvolvimento, finanças e marketing, que possuem um relacionamento com o ambiente externo e, freqüentemente, enfrentarão condições de ignorância parcial, que exigirão estratégias apropriadas.

Oliveira (1991) discorre que a estratégia empresarial deve fazer a união e a adaptação entre a empresa e o seu ambiente, para que ela possa, de maneira eficaz, definir e implementar estratégias que visem maximizar os resultados da interação estabelecida. Na opinião do autor, como o ambiente está sempre em mutação, quase sempre a empresa estará alterando suas próprias características, tendo em vista este ajustamento.

Para Andrade (1988: p.24), estratégia é *“uma medida administrativa interveniente na relação entre a empresa e as forças ambientais externas, sob pressão das forças internas, visando assegurar a sobrevivência a longo prazo da empresa”*. Entretanto, esse autor reconhece que o problema estratégico relaciona-se também com o ambiente interno.

Rocha (1999), incorpora em seu trabalho o conceito de gestão estratégica, pesquisando diversos autores, entre os quais são citados: Sharplin (1985: p.6), que a define como *“a formulação e a implementação de planos e a prática de atividades relacionadas a assuntos que são de importância vital, geral ou contínua para a organização como um todo”*; destaca ainda que *“qualquer assunto que seja de grande importância, ou vital, para a organização como um todo, é estratégico”* e que, *“considerando-se os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, é possível sintetizar a verdadeira essência da gestão estratégica. A tarefa do estrategista é potencializar os pontos fortes da organização e minimizar o efeito dos fracos, de modo a tirar vantagem das oportunidades e evitar ou superar as ameaças do ambiente”* (Sharplin, 1985: p.190); Gaj (1986: p.170), a define como *“uma forma de pensar de todas*

*as áreas ... voltadas para o ambiente”, destacando ainda que, “é um enfoque dinâmico, uma forma de ver e incorporar nas atitudes e no comportamento dos administradores ação estratégica explícita” (Gaj, 1986: p.172).*

Em função dessa pesquisa, Rocha (1999: p.46) define gestão estratégica como *“o processo de tomada de decisões e a implementação de ações que visa conceber, desenvolver, implementar e sustentar estratégias que garantam vantagens competitivas a uma organização”*.

Por vantagem competitiva, o autor designa a situação ou o estado da organização que consegue obter recursos e oferecer produtos e serviços em condições melhores que os concorrentes, em termos de qualidade, custo ou tempo de atendimento.

Assim, na visão de Rocha (1999), as empresas, na busca de ampliação de mercados, desenvolvimento de novos produtos, redução de custos, melhoria de qualidade, etc; devem apresentar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Para esse autor, as empresas bem sucedidas nessa competição, devem:

- definir claramente sua missão e objetivos;
- conhecer (e agir sobre) o comportamento das variáveis ambientais relevantes;
- conhecer e influenciar, deliberadamente, o comportamento dos agentes relevantes do ambiente, tais como necessidades dos clientes e consumidores e ações dos concorrentes, clientes, fornecedores, etc.

Um dos instrumentos de gestão que as empresas devem utilizar na busca de uma otimização de sua performance é o planejamento estratégico, definido por Stoner (1985), como o processo formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

Assim, o planejamento estratégico deve ser um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a estabelecer com sucesso a interação da empresa com o seu ambiente (Oliveira, 1991).

Para Fischman e Almeida (1991), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos e para o cumprimento da sua missão. Por meio dessa consciência, estabelece o propósito de rumo que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Na visão de Catelli, Guerreiro e Pereira (1999), o planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa, pela geração de um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo, contemplando a análise das variáveis do ambiente interno e externo da empresa.

Para Pereira (1993), as diretrizes estratégicas dão direção ao comportamento da organização, englobando a definição de seu âmbito de atuação, macropolíticas, filosofia de atuação, macroestratégias e macroobjetivos.

Catelli, Guerreiro e Pereira (1999), baseado nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que compreende as seguintes etapas:

1. *estabelecimento dos objetivos operacionais;*
2. *definição dos meios e recursos;*
3. *identificação de alternativas de ação;*
4. *simulação das alternativas identificadas;*
5. *escolha das alternativas e incorporação ao plano;*
6. *estruturação e quantificação do plano;*
7. *aprovação e divulgação do plano.*

O planejamento operacional, conforme preconiza o autor, divide-se ainda nas seguintes fases:

- pré-planejamento operacional, que corresponde à fixação de objetivos, identificação de alternativas de ação e escolha das melhores alternativas viabilizadoras das diretrizes estratégicas, produzindo um conjunto de alternativas de ações selecionadas;
- planejamento operacional de médio e longo prazos, que relaciona-se ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de uma perspectiva temporal, considerada pela empresa como médio e longo prazos, oportunidade que serão quantificados analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas;
- planejamento operacional de curto prazo, que implica em um replanejamento efetuado em momento mais próximo à realização dos eventos e à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas, tendo como produto final o programa operacional ou ajuste no plano para um horizonte temporal de curto prazo. O ajuste no plano envolve a elaboração de planos operacionais alternativos, com a seleção de programa a ser implementado.

No contexto do planejamento estratégico, Catelli, Guerreiro e Pereira (1999) esclarece que a etapa seguinte ao planejamento operacional envolve a execução, que corresponde à fase em que os recursos são consumidos e os produtos gerados. Nesta fase, entretanto, ainda podem ser necessárias alterações e ajustes nos programas, com conseqüente identificação de alternativas operacionais, seleção da mais apropriada e implementação dos ajustes.

O controle corresponde ao processo em que são avaliados os desempenhos de forma global e analítica, devendo ser implementado nas áreas

operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade. Sua implementação envolve as seguintes etapas:

- previsão dos resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- reunião de informações sobre o desempenho real;
- comparação entre o desempenho real e o previsto;
- verificação de quando uma decisão foi deficiente e correção do procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível.

Catelli, citado por Rocha (1999), observa que, sendo o planejamento estratégico uma fase do processo de gestão fica evidente que a gestão inclui o planejamento. Assim, de fato, *planejar* é “apenas” uma das funções administrativas, embora fundamental.

Para Rocha (1999:p.49-50), como o principal objetivo da gestão estratégica é “*conceber (...) estratégias que assegurem vantagem competitiva à organização, então a definição de diretrizes estratégicas, que caracteriza o processo de planejamento estratégico antecede o processo de gestão estratégica, porém considerando-se a aceleração da velocidade das mudanças ambientais, torna-se necessário revisar as diretrizes estratégicas com maior frequência*”. Assim, acentua o autor, o processo de gestão estratégica vai, aos poucos, cada vez mais incorporando e extinguindo o planejamento estratégico.

Entretanto, o mesmo autor resume as diferenças entre esses dois conceitos, conforme Quadro 1:

**Quadro 1. Diferenças entre planejamento estratégico e gestão estratégica**

Planejamento estratégico	Gestão estratégica
<p>. É uma fase do processo de gestão</p> <p>. O objetivo é assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da entidade.</p> <p>. Inicia-se com o estabelecimento de cenários.</p> <p>. Precede a busca de vantagens competitivas.</p> <p>. O produto final é um conjunto de diretrizes estratégicas qualitativas ( o plano estratégico).</p>	<p>. É um processo de gestão.</p> <p>. O objetivo é assegurar a continuidade da empresa, com vantagem em relação aos concorrentes.</p> <p>. Ocorre sob cenário pré-estabelecido.</p> <p>. Caracteriza-se fortemente pela busca de vantagens competitivas.</p> <p>. É um processo contínuo, e não se caracteriza por um único produto final, forma, pronto e acabado.</p>

Fonte: Rocha (1999)

Concluindo, Rocha (1999) destaca que a grande diferença entre os conceitos é que, enquanto no planejamento estratégico os objetivos são estabelecer o rumo a ser seguido e gerar um conjunto de diretrizes estratégicas, na gestão estratégica essas são apenas as primeiras providências, uma vez que para conceber e implementar vantagens competitivas, ela requer:

- explorar as relações, na cadeia de valor, melhor que os concorrentes;
- explorar as deficiências e enfrentar as potencialidades dos concorrentes, melhor que eles em relação às da empresa;
- gerir as variáveis determinantes do valor do produto – utilidade e custo – melhor do que eles em relação às da empresa.

As reflexões teóricas apresentadas neste capítulo, juntamente com os conceitos abordados no modelo teórico/analítico apresentados na seção 3.4,



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico que tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas por meio do emprego de processos científicos (Selltiz et al., 1975 e Gil, 1995).

Este trabalho se configurou metodologicamente por meio de um estudo de caso, uma vez que este tipo de procedimento se adapta perfeitamente ao tipo de pesquisa científica que se propõe.

Vergara (1998) afirma que o estudo de caso é um meio de investigação circunscrito a uma ou poucas unidades, tais como uma família, uma empresa, uma comunidade ou mesmo um país e tem caráter de profundidade e detalhamento.

Conforme acentuam Bruyne et al. (1991), entre as aplicações do estudo de caso, o pesquisador pode usá-lo para perseguir um objetivo prático e freqüentemente utilitário, seja porque visa a estabelecer o diagnóstico de uma organização ou a fazer sua avaliação, seja porque procura uma terapêutica ou mudar uma organização. Nesse sentido, Campomar (1991) destaca que o estudo de caso permite responder a questões inerentes a como e por que.

Yin (1994) afirma que com este tipo de investigação, podem-se identificar situações ricas em informações, possibilitando a utilização de múltiplas fontes de evidência para a investigação de fenômenos atuais dentro de seu contexto de uma realidade.

Worsley, citado por Alencar (1988), destaca que o emprego do estudo de caso requer o exame de um conjunto de ações em desenvolvimento, com o objetivo de se mostrar como os princípios teóricos manifestam-se nestas ações. Entretanto, Bialoskorski Neto (1998) afirma que o estudo de caso, como método

científico, propicia uma visão microanalítica da realidade de negócios e, apesar de não permitir generalizações, é recomendável para estudar o “inside” da firma e questões ainda não muito definidas nas discussões teóricas.

Embora o estudo de caso seja definido por Triviños (1987) como uma modalidade de estudo descritivo qualitativo, Godoy (1995) destaca que ele pode receber dados quantitativos, uma vez que estes dados servirão como base para se estabelecer ações que irão dar suporte para a tomada de decisão ao objeto da pesquisa.

Conforme argumentação de Oliveira (1999), o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito.

Alencar (1999), citando diversos autores, destaca ser possível a combinação das pesquisas qualitativa e quantitativa, muito embora cada uma das técnicas tenha as suas particularidades.

### **3.2 Objeto de estudo**

Para a realização deste trabalho tomou-se como objeto de pesquisa a Cooperativa de Crédito Rural Campos das Vertentes – Credivertentes, localizada em São Tiago, Minas Gerais, filiada à Cooperativa Central de Crédito Rural de Minas Gerais Ltda – Crediminas.

A escolha dessa organização como objeto de estudo teve como fator determinante o universo de análise bastante amplo, representado pelos seus doze postos de atendimento cooperativos (PAC's) e mais a sua sede. Acrescente-se ainda que a cooperativa em questão foi pioneira na abertura de postos de atendimento, sendo a organização que possui o maior número dessas unidades de todo o sistema de crédito cooperativo mineiro.

### 3.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados pela utilização de técnicas de entrevista não-estruturada e pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com diretores, assessores, chefes e funcionários de todos os setores da cooperativa pesquisada e executivos da central de crédito coordenadora do sistema. O objetivo é conhecer a real situação da cooperativa pesquisada, aspectos significativos de sua gestão, seus pontos fracos, suas potencialidades, estrutura e forma de atuação, etc. Enfim, procura estabelecer parâmetros que possam ser avaliados de maneira qualitativa e proporcionar um entendimento e uma visão crítica para reflexão e estruturação integrada do assunto.

No entender de Muccillo Neto (1993), a entrevista não-estruturada diz respeito a um método de coleta de dados, no caso a observação. Na sua opinião, este método tem, obviamente limitações, pois, além de não ser estruturado, a apreensão dos aspectos básicos depende da real capacidade cognitiva do entrevistador, sofrendo influência de seu viés pessoal sobre os tipos de problemas tratados.

A pesquisa documental teve como objetivo complementar a investigação de aspectos qualitativos, bem como obter dados quantitativos que contribuíram para se efetuar um estudo mais eficaz do desempenho da cooperativa. Nas palavras de Ferrari (1982), a pesquisa documental é realizada sobre materiais que já encontram-se elaborados, constituindo-se de fontes acabadas, mas que ainda não foram alvo de um tratamento analítico. Caso tenha acontecido, podem ainda receber uma nova reformulação, conforme os objetivos da pesquisa ou oferecer contribuições de reforço.

Os dados analisados foram extraídos das peças contábeis e não contábeis da cooperativa e outros documentos necessários ao processamento das suas transações. Foram pesquisados também documentos, normativos e legislações

específicas emitidos pela autoridade monetária, relatórios de gestão, atas de assembléias, estatutos sociais, jornais e revistas tanto da empresa pesquisada, como também de outras organizações.

Para a aplicação do modelo analítico foi utilizada documentação contábil e extra contábil referente aos meses de janeiro, fevereiro e março/2000.

### **3.4 Modelo teórico/analítico**

Para atendimento dos objetivos da pesquisa, utilizou-se de um modelo teórico/analítico, representado pelos pressupostos da Nova Economia Institucional, por meio de uma de suas vertentes, caracterizada como Economia dos Custos de Transação e do Modelo de Gestão Econômica – GECON, da Universidade de São Paulo. Juntamente com os fundamentos teóricos discutidos no capítulo anterior, em particular, aqueles abordados nas seções 2.5 e 2.6, serviram para respaldar as diretrizes estratégicas sugeridas para que a cooperativa possa ser mais competitiva em suas áreas de atuação.

#### **3.4.1 A Nova Economia Institucional**

A Nova Economia Institucional (NEI) surgiu com destaque a partir da década de 1970, fundamentada em pressupostos herdados de Coase por Oliver Williamson, que considera as instituições como um fator endógeno determinante da atividade econômica (Amodeo, 1999).

Como observa de De Benedictis, citado por Amodeo (1999), um dos eixos de pesquisa da NEI é a teoria econômica da organizações que pode ser abordada pela teoria dos custos de transação, a teoria dos direitos de propriedade e a teoria da informação, que concentra-se nas assimetrias de informação. Nesse

estudo serão abordados como parte do modelo teórico as pesquisas realizadas relativamente à Economia dos Custos de Transação.

### 3.4.1.1 A Economia dos Custos de Transação (ECT)

Diversos pesquisadores brasileiros têm estudado a ECT, principalmente em trabalhos voltados ao *agribusiness* e cooperativas. Entre eles destacam Zilbersztajn (1995), Jank (1996), Bialoskorski Neto (1998) e Amodeo (1999), que tomaram como referência, basicamente, o instrumental teórico desenvolvido por Oliver Williamson, Coase, Douglass North, entre outros.

A razão de se abordar a NEI de forma geral e, em particular, a ECT, no presente trabalho, reside no fato de que aquela reconhece que as organizações econômicas são atores no mundo político, social e econômico (Azevedo, 1996), permitindo apreciar melhor a complexidade das firmas (se comparada à abordagem microeconômica, por exemplo). No caso especial deste trabalho, esta visão possibilita entender as cooperativas como organizações (Amodeo, 1999), principalmente as cooperativas de crédito que, por fazerem parte da indústria bancária, são extremamente regulamentadas pela autoridade monetária.

A ECT postula que o sistema econômico para funcionar e de maneira particular as organizações, não são neutros em relação ao ambiente institucional, ou seja, as instituições têm influência significativa no funcionamento da economia.

Nesse sentido, a ECT vem se contrapor à teoria neoclássica, uma vez que o mecanismo de preços não funcionaria como um coordenador perfeito da produção ou esta só o faria em raras situações. Para a teoria neoclássica, a empresa atua simplesmente como uma entidade otimizadora, indiferente à estrutura interna e aos condicionantes do ambiente externo, com exceção dos preços (Zylbersztajn, 1995).

Assim, a ECT fundamenta-se em estudar as transações como indutoras dos modos alternativos de organização da produção, dentro de um arcabouço analítico institucional, tendo a transação como unidade de análise fundamental, onde são negociados direito de propriedade (Zylbersztajn, 1995), que definem o uso, a renda potencial e a alienação dos bens. Os estudos a respeito deste tema têm importância significativa para a ECT, visto que as transações, quaisquer que ocorram no mercado, assumem a forma de troca dos direitos de propriedade entre os atores.

Nas palavras de Zylbersztajn (1995), a ECT baseia-se na existência de custos, denominados custos de transação, tanto para realizar transações no mercado, entre firmas distintas, quanto para realizar transações dentro de uma mesma empresa.

Essa definição se comporta de forma objetiva, quando se considera que uma firma é definida como um “complexo de contratos” (Coase, 1996). Assim, a atuação da empresa em um contexto de sociedade estruturado e hierarquizado justifica o emprego das relações contratuais, tanto no que se refere à sua organização interna (a relação empregador-empregado, a departamentalização da firma, por exemplo), quanto também da sua organização externa (a relação de compra e venda de produtos, por exemplo), visando à criação de uma estrutura de controle tal que ela possa obter a maximização das soluções de seus problemas (Sugano, 1999), e, principalmente com o objetivo de minimizar custos de transação.

Azevedo (1996) define os custos de transação como aqueles custos de elaboração e negociação dos contratos, de mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, de monitoramento do desempenho, de organização de atividades e de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico. Para North (1994), custos de transação podem ser definidos como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico.

Tratam-se, portanto, dos custos para fazer funcionar o sistema econômico e decorrem em função de informações imperfeitas, incerteza e especificidade dos ativos produtivos (sem dúvida, os custos das adaptações eficientes, estão, também, compreendidos na definição) (Amodeo, 1999).

Williamson (1985), define os custos de transação, em função da sua temporalidade, como *ex ante*, aqueles que ocorrem antes da transação, que estão associados à negociação, à redação e à elaboração de salvaguardas para uma transação; e *ex post*, aqueles caracterizados posteriormente à transação, que referem-se aos custos de correção e adaptação do instrumento contratual firmado, os custos de negociação desses ajustes e os custos de administração e monitoramento dessas transações.

#### **3.4.1.1.1 Pressupostos comportamentais da ECT**

Dois pressupostos comportamentais são necessários para demonstrar a existência dos custos de transação. Caso tais pressupostos não fossem assumidos, a existência de uma super racionalidade, que possibilitaria a previsão de todas as atitudes alternativas no decorrer de uma transação, associada à perfeita honestidade, que impediria quebras contratuais e reduziria a zero os custos de transação (Ribeiro, 1998).

O primeiro deles é apresentado por meio do conceito de “racionalidade restrita” (bounded rationality), ou racionalidade limitada, que foi desenvolvido nos trabalhos de H. Simon e que pode ser sintetizado na proposição de que os tomadores de decisão estão longe de serem oniscientes, devido à existência de deficiências em termos de conhecimento de todas as alternativas, incerteza acerca de eventos exógenos relevantes, e incapacidade de calcular conseqüências (Pondé, 1994).

Para Zylbersztajn (1995), a racionalidade limitada é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto, não consegue satisfazer tal desejo.

Williamson, citado por Zylbersztajn (1995), define esse conceito da seguinte forma:

*“Racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada”.*

Pondé (1994) acrescenta ainda que a racionalidade limitada abrange não só aspectos e condicionantes das condutas dos agentes vinculados à incerteza que emerge da operação do sistema econômico. Ela também surge de dimensões relacionadas a limitações na capacidade dos agentes em acumular e processar informações e limitações de linguagem e dificuldades na transferência de informações.

O outro pressuposto comportamental é o oportunismo, definido por Williamson (1985) como a busca do auto-interesse com avidez. Esse fato decorre da assimetria de informações, uma vez que um dos agentes envolvidos na transação pode estar de posse de alguma informação de uma determinada dimensão ou realidade e que, por qualquer motivo, não é repassada para outros agentes, o que lhe permitirá desfrutar de algum benefício. Assim, as transações devem sofrer monitoramentos a fim de se salvaguardar destas atitudes que, conseqüentemente refletirão nos custos de transação.

### 3.4.1.1.2 Atributos das transações

Sendo a transação a unidade básica do sistema econômico, elas são bem organizadas e administradas em função de uma correta percepção de algumas características ou atributos que podem ser subdivididos em: a) especificidade de ativos; b) frequência com que ocorrem as transações; e, c) o grau de incerteza ao qual a transação está sujeita (Williamson, 1985).

A especificidade dos ativos está relacionada à uma limitação de uso alternativo desse ativo, que conseqüentemente perderá seu valor produtivo e de transformação, toda vez que seja realocado, terminando assim, com as transações dele decorrentes.

Esta especificidade pode ocorrer das seguintes formas:

- Especificidade de ativos físicos: refere-se ao investimento em máquinas e equipamentos com características e desenho específico para a transação de modo que os investimentos têm valores menores em uso alternativo.
- Especificidade de local ou geográfica: refere-se ao alto grau de proximidade física dos ativos imobilizados onde o comprador e o vendedor se encontram em uma relação de estrita dependência, o que reflete em decisões ex-ante para minimizar os custos de estoque e de transporte.
- Especificidade de ativos humanos: ocorre quando a especialização, a habilidade e o conhecimento do recurso humano é necessária para a transação e está intimamente ligada ao grau de substitubilidade dos recursos humanos disponíveis.
- Especificidade de ativos dedicados: refere-se a inversões em ativos, objetivando um único grupo de relações de transação ou determinado cliente.

- Especificidade relacionada à marca: refere-se ao montante de capital e risco quando se faz uso da marca.

- Especificidade temporal: está ligada à ausência de formas de separar alguns fatores tecnológicos dos produtos envolvidos em uma negociação.

A frequência nas transações permite tanto a diluição dos custos de adoção de mecanismos complexos de organização das transações, como abre a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos (Azevedo, 1996). Assim, quanto maior for a frequência com que uma transação ocorre, maior é a possibilidade de internalizar a etapa produtiva da transação em questão, sem perder a eficiência relacionada à escala. Por outro lado, uma transação realizada esporadicamente não justifica o estabelecimento de relações contratuais de longo prazo.

No caso específico das cooperativas, uma alta frequência permite o relacionamento entre as cooperativas e os seus sócios e favorece uma maior participação dos membros na gestão da organização que, conseqüentemente, poderiam não só ter vantagens comparativas, mas também apresentar um desempenho mais eficiente, comparado às transações com menor frequência (Amodeo, 1999).

A incerteza, por sua vez, refere-se à maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar acontecimentos futuros (Pondé, 1994). De acordo com Williamson (1985), o grau de incerteza pode apresentar-se de duas formas: a primeira do tipo contingencial, que surge de ações aleatórias da natureza e de mudanças na preferência do consumidor, podendo ser mais adequadamente denominada risco. O outro tipo de incerteza está relacionada a assimetrias de informação. Origina-se da falta de comunicação, isto é, do desconhecimento que um tomador de decisões tem a respeito das decisões e dos planos feitos por outros agentes envolvidos na transação.

Para Amodeo (1999), a organização cooperativa pode servir para diminuir o grau de incerteza mediante a utilização de economias de escala e de escopo, garantindo, conseqüentemente, um melhor resultado econômico para os produtores. Por outro lado, acrescenta a autora, a confiança e o relacionamento pessoal com a (sua) empresa cooperativa, e os serviços por ela prestados diminuem a incerteza, reforçando a ligação dos cooperados com a cooperativa, beneficiando a competitividade final deste arranjo institucional.

#### **3.4.1.1.3 A abordagem contratual da ECT**

Para Zylbersztajn (1995), os contratos representam um papel central na formulação da Nova Economia Institucional. Isto porque eles apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento e, muito especialmente, à solução das disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas. O mesmo autor destaca que as instituições e organizações são estruturadas para lidar com disputas seguindo as mais diversas tradições. Como o sistema legal e outras instituições são vistos pelos economistas como um instrumento para a organização da vida na sociedade, espera-se que a organização das firmas vá depender do aparato institucional que as cercam.

Entretanto, Zylbersztajn (1995) destaca que os contratos são incompletos, em função de diversas razões, sendo que a mais comum está ligada ao fato de que as condições do ambiente não podem ser antecipadas ex-ante.

Para Schwartz, referenciado por Zylbersztajn (1995), uma teoria dos contratos deve prover aos tomadores de decisões critérios necessários para preencher as lacunas contratuais. Entre as razões que conduzem a uma incompletude dos contratos estão aquelas relacionadas às partes que deixam de

considerar um determinado aspecto ou as partes reconhecem o aspecto, mas existe um custo muito associado à inclusão do mesmo no contrato ou, ainda à existência de informação assimétrica.

Williamson (1985) adotou uma classificação nos tipos de contratos, baseado no trabalho de Macneil, visando estabelecer um vínculo teórico entre esta classificação e a teoria de custos de transação. Eles são os seguintes:

**Contratos clássicos:** referem-se àquelas transações isoladas que não estão ligadas a nenhum efeito intertemporal. Ou seja, se a transação ocorrer no período  $t$ , há uma independência da ações dos agentes no período  $t - n$  e das expectativas dos agentes no período  $t + n$ , qualquer que seja  $n$ . Tais transações são discretas por natureza, ou seja, descontínuas e caracterizadas pela “contemporaneidade”.

Para a implementação dos contratos clássicos são necessárias algumas condições especiais:

- a identidade dos agentes é totalmente irrelevante para a transação;
- a natureza das dimensões do contrato são plenamente definidas;
- no caso da não realização do contrato, não há flexibilidade corretiva;
- não existe clara definição entre fazer parte e não fazer parte da transação.

Os contratos clássicos têm uma referência apenas teórica, uma vez que, no mundo real, a norma é definida pelos contratos incompletos, cuja correção é quase sempre demandada.

**Contrato neoclássico:** caracteriza-se por manifestar o desejo de manutenção contratual. Ou seja, poderá ocorrer uma renegociação entre as partes, dada a incompletude do contrato original. Isto se dá em função das lacunas inevitáveis existentes, motivadas, seja pela não identificação *ex-ante* das variáveis, seja pelo surgimento de novos estados de variáveis, ou de outra formas, das modificações surgidas no ambiente.

**Contrato relacional:** suas características estão ligadas à sua flexibilidade e as possibilidade de renegociação. Eles diferem dos contratos neoclássicos, uma vez que o montante original deixa de servir de base para a renegociação, sendo considerado, a cada negociação, todo o conjunto de fatores para a reconstrução do contrato. Macneil (1978), citado por Zylbersztajn (1995), define este tipo de contrato como uma “minissociedade”, com um conjunto próprio de regras e normas dentro de um padrão muitas vezes próprio e específico definido para aquela relação contratual.

#### **3.4.1.2 O ambiente institucional**

O ambiente institucional representa uma dimensão de extrema importância para análise das transações sob a ótica da ECT. North (1994) destaca que as instituições compreendem as regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas, constituindo o arcabouço imposto pelo ser humano a seu relacionamento com os outros. Assim, as instituições aliadas à tecnologia empregada afetam os custos de transação e de transformação (produção).

Para esse autor, se as instituições constituem a regra do jogo, as organizações são os jogadores, que compõem-se de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim. As limitações impostas pelo contexto institucional, ao lado de outras restrições normais em qualquer economia, definem o conjunto de oportunidades e, conseqüentemente, o tipo de organizações que serão criadas.

Dosi, citado por Pondé (1994), discute diferentes dimensões de institucionalidade do processo econômico, ultrapassando os limites da ciência econômica, distinguindo as instituições em macro e micro. Para o autor, entre

as primeiras estão aquelas organizações, regras e normas que, geralmente, ocupam a mente dos economistas quando se referem a “arcabouços institucionais”. Elas incluem as agências públicas como centros de pesquisa tecnológica; fontes de externalidades, como o sistema educacional; os canais, que garantem uma certa permeabilidade entre organizações acadêmicas e empresas, aparatos regulatórios diversos e legislações, que condicionam os fluxos de capital e mercadorias dando legitimidade a certas ações econômicas quando procuram impedir ou desestimular outras, fixam limites quanto a direitos de propriedade, etc.

Com relação às microinstituições, Dosi destaca que elas se referem a arranjos institucionais presentes no interior das firmas e nos mercados, relacionadas às especificidades das estruturas corporativas, às modalidades de organização funcional e hierárquica das empresas, procedimentos coletivos de tomada de decisões, diferentes “racionalidades”, padrões de interação entre compradores e vendedores nos mercados, padrões de rivalidade oligopolista, vínculos entre empresas produtivas e entidades financeiras, laços de confiança e relações pessoais entre agentes determinados.

Para Pondé (1994), é evidente que a estrutura interna das organizações dependem de fatores institucionais relacionados à organização de toda a economia, como, por exemplo, legislações societária e trabalhista, posicionamento de sindicatos, etc; ou, ainda, que o funcionamento dos mercados baseia-se em padrões de honestidade e moralidade amplamente aceitos, procedimentos de pagamento e modelos de contratos jurídicos de utilização difundida.

Entretanto, acrescenta o autor, toda essa estruturação apresenta-se sob o manto de uma ampla variedade de formas institucionais particulares, de onde emergem os condicionantes diretos de ações e decisões. Estes, no limite, implicam que as empresas não devem ser tomadas como unidades decisórias,

cuja atuação pode ser adequadamente sistematizada sem a decomposição das suas determinações internas, nem os mercados tratados como se fossem apenas o espaço de relações interpessoais de troca mercantil.

Em ambas as dimensões, Pondé (1994) observa que torna-se necessária a incorporação de instituições que emergem e legitimam os comportamentos observados, assim entendidas como um conjunto articulado e particular de relações sociais, que buscam a interação e a comunicação entre os indivíduos, e que adquirem alguma estabilidade ao longo do tempo, materializando-se em vários elementos.

Assim, sintetiza o autor, a presença de microinstituições tem a propriedade de criar uma grande diversidade de comportamento. Isto gera efeitos dinâmicos importantes para o sistema econômico como um todo, uma vez que as firmas não são funções de produção padronizadas. Tratam-se, na verdade, de organizações idiossincráticas que enfrentam decisões e desafios tecnológicos de formas diferenciadas, o que reforça o fluxo de “mutações” sobre o qual se sustenta a evolução econômica.

Nesse sentido, em função das mudanças no ambiente institucional no qual estão inseridas, que funcionam como deslocadores do equilíbrio (Zylbersztajn, 1995), as organizações buscam se estruturar em determinados arranjos institucionais e, ao mesmo tempo induzir formas alternativas de governança, objetivando minimizar os seus respectivos custos de produção e de transação.

### **3.4.2 Modelo de Gestão Econômica - GECON**

Para efeito de análise quantitativa, utilizou-se o Modelo de Gestão Econômica (GECON) desenvolvido por uma equipe de pesquisadores do Núcleo

**CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA**

GECON, com apoio da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI), da Universidade de São Paulo.

Trata-se de um modelo gerencial de avaliação de resultados e desempenhos, que já foi aplicado em grandes empresas do país, como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Petrobrás, Vale do Rio Doce, Cosipa e estará sendo implantado no Fundo de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Costa, 2000).

O modelo GECON é estruturado em um processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades da empresa, com base em sua missão, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca, fundamentalmente, a excelência empresarial e a otimização do resultado econômico da organização, espelhado em termos econômico-financeiros o que ocorre nas atividades operacionais da empresa (Catelli, 1999).

Para Almeida (1999), o cumprimento da missão e continuidade de qualquer organização só estarão assegurados se resultados positivos forem alcançados, os quais no sistema GECON são denominados de resultados econômicos.

Catelli, Guerreiro e Pereira (1999) destacam que o resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das áreas que a compõem, os quais por sua vez, são formados por resultados proporcionados pelas atividades que gerenciam. Como essas atividades consistem em um processo de transformação que consome recursos e gera produtos e serviços, ocorre um resultado econômico da atividade. Pois os recursos, uma vez consumidos, possuem valor econômico (custos) e os produtos e serviços gerados, por atenderem as necessidades do ambiente, também o possuem (receitas).

Para os autores, o resultado das atividades, por sua vez, é formado pelo resultado dos eventos necessários para realizá-las e esses eventos por

impactarem a situação patrimonial da organização são denominados **eventos econômicos**. Os autores acentuam que um evento econômico refere-se a um conjunto de transações de mesma natureza, cujo impacto econômico pode ser mensurado da mesma forma (modelo de mensuração econômica dos eventos). Assim, a **transação** consiste no menor nível em que pode ser identificado o resultado econômico.

Pereira (2000) define o resultado econômico como a renda efetivamente proporcionada pelo capital investido num empreendimento, realizada pelo fluxo de benefícios líquidos que pode ser obtido desse capital. Este é entendido como um investimento realizado com intenção de se obter esse fluxo de benefícios, seja de investimento representado por uma quantia de dinheiro, um ativo fixo ou conjunto de ativos e passivos (patrimônio) à disposição de uma área, atividade ou empresa.

Para esse autor, o lucro econômico de uma organização pode ser entendido como o aumento de sua riqueza, do seu patrimônio, obtido a partir de suas atividades. Portanto, trata-se de uma medida dinâmica, apurada entre dois momentos.

O valor do patrimônio representa uma medida estática no valor da empresa e, se corretamente mensurado, espelha a sua riqueza num determinado momento. Assim, observa Pereira, o resultado econômico da organização, calculado pela variação da sua riqueza entre dois momentos, representa uma medida dinâmica do incremento do seu patrimônio. Nesse sentido, para cada evento ou transação realizada, a apuração do resultado econômico consiste em comparar o patrimônio antes e depois da ocorrência do evento ou transação.

Pereira destaca também que o resultado econômico reflete as dimensões operacional, econômica, financeira e patrimonial da gestão, que se associam, respectivamente, aos fluxos físicos, econômicos, financeiros e patrimoniais dos eventos econômicos.

A dimensão operacional diz respeito aos aspectos físicos dos eventos, ou seja, à quantidade de serviços e produtos gerados, quantidade de recursos consumidos, qualidade e cumprimento de prazos.

A dimensão econômica reflete nas quantidades físicas de recursos consumidos e de produtos gerados, submetidas a um processo de mensuração econômica, utilizando-se valores de mercado na condição de pagamento à vista, caracterizando o fluxo econômico do evento, no que se refere aos aspectos operacionais, que é formado por receitas, custos e resultados operacionais.

A dimensão financeira diz respeito aos pagamentos relativos à obtenção dos recursos consumidos no processo de execução das atividades, que podem ser efetuados antecipadamente, à vista ou futuramente. Esse tratamento é dado de igual forma ao recebimento das vendas dos produtos gerados. Qualquer que sejam os prazos, a todo evento associa-se um fluxo de recebimentos e/ou pagamentos, que tendo em vista o conceito econômico clássico de “valor do dinheiro no tempo”, um fluxo financeiro futuro deve ser descontado a valor presente, produzindo receitas e custos financeiros, o que caracteriza o resultado financeiro do evento.

Os resultados operacionais e financeiros dos eventos formam o resultado econômico total.

A dimensão patrimonial evidencia a mutação nas contas patrimoniais entre dois momentos, em decorrência dos impactos operacionais, econômicos e financeiros dos eventos.

O GECON adota um sistema de gestão diferenciado em relação aos modelos existentes, baseados em alguns princípios, entre os quais, Catelli (1999) destaca:

- a eficácia da empresa é a função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual à 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 tratadas como empresa, seus gestores como respectivos “donos” e a avaliação dos mesmos envolvem não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos/serviços gerados (receitas);
- 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;
- 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.

A operacionalização do GECON compreende os seguintes elementos, conforme acentuam Catelli, Guerreiro e Pereira (1999):

- **modelo de gestão**, que relaciona-se ao conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída (Cruz, 1991).

Pereira (1999a) destaca que a missão da organização decorre do papel que ela pretende desempenhar no cenário social e das crenças e valores das pessoas que a dirigem, devendo contemplar os seus valores fundamentais, produtos e serviços oferecidos, mercado de atuação e clientela a ser atendida.

Entretanto, Guerreiro (1989), esclarece que esses pontos devem ser caracterizados de forma ampla, genérica e flexível, tendo em vista que a missão constitui-se em um objetivo permanente da organização.

Para Pereira (1999a), do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que vão impactar todo o sistema organizacional, como, por exemplo, a existência ou não de um planejamento e controle, o grau de participação e de autonomia dos gestores nas decisões, os critérios de avaliação de desempenhos e os papéis e posturas gerenciais.

Para o autor, como as áreas operacionais de uma empresa possuem missão específica, também devem possuir um modelo de gestão específico, que compreende crenças, valores e definições próprias das atividades especializadas que desenvolve;

- **processo de gestão**, que configura-se, na visão de Pereira (1999a), baseado nas definições do modelo de gestão da organização, devendo assegurar que a dinâmica das decisões ali tomadas possam conduzi-la de forma efetiva ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade, devendo ser estruturado com base lógica no processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas); contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa e ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma das fases.

O autor cita Catelli, salientando que o processo de gestão econômica estruturado nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle deve contemplar um conjunto de definições básicas sobre os objetivos, os produtos e os requisitos de cada fase.

- **sistema de informações**, voltado ao atendimento das necessidades informativas dos gestores em cada fase do processo de gestão. Nesse

sentido, como o processo de gestão constitui-se em um processo decisório, Pereira (1999a) aponta que os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requererão informações específicas. A integração dos sistemas de informações ao processo de gestão determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback*, que constituem requisitos para que a organização mantenha-se no rumo dos resultados desejados.

De acordo com Pereira (1999a), a efetivação dos resultados desejados é alcançada por meio de informações gerenciais, e, para tanto, é necessário o desenvolvimento de um sistema que garanta o suporte requerido à atuação gerencial preconizada.

O autor destaca que para cada fase do processo de gestão é necessário um subsistema de informações que atenda as características específicas da tomada de decisão, assim constituídos:

- *sistema de informações sobre os ambientes externo e interno* – seu papel é subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico, por meio de uma utilização de um banco de dados;
- *sistema de informações operacionais* – tem a finalidade de processar as transações planejadas e realizadas no processo físico-operacional, bem como permitir o controle físico do patrimônio da empresa;
- *sistema de informações econômico-financeiras* – modelo GECON – objetiva subsidiar os gestores com informações sobre os resultados das alternativas simuladas, planejadas e realizadas, em todas as fases do processo de gestão, integrados sistematicamente por meio dos *módulos de simulações, planejamento e realizado* e, conceitualmente, nos modelos de *decisão, de mensuração, de identificação e acumulação e de informação*.

Farias (1998) ressalta que o GECON surgiu em decorrência da consciência do distanciamento entre o modelo contábil e a realidade econômica das organizações que dele se utilizam, particularmente, no que tange à sua capacidade de contribuir para a eficiência e eficácia econômica das empresas, motivando e estimulando o gestor a maximizar as suas decisões.

Para Catelli, Guerreiro e Pereira (1999), no ambiente competitivo em que estão inseridas as organizações, seus gestores se deparam com as mais variadas situações. Assim, os sistemas tradicionais de custeio e de mensuração de resultados tornam-se cada vez mais preocupantes e deficientes, uma vez que eles voltam-se para o atendimento de requisitos informativos, societários e fiscais, com pouca relevância para o processo de tomada de decisões empresariais.

Pereira (2000) salienta que a mensuração de resultados em organizações financeiras tem uma relação estreita com “modelo contábil societário”, uma vez que, mesmo os modelos ditos “gerenciais”, baseiam-se, de certa forma, nas informações produzidas pelos modelos societários e, quando isso ocorre, esses modelos estão sujeitos às mesmas críticas que recaem sobre o modelo societário. O autor destaca que o modelo societário aplicado pela legislação vigente no Brasil, que regulamenta a forma de contabilização dos ativos e passivos e apuração de resultados em organizações financeiras, baseia-se nos Princípios Fundamentais de Contabilidade (PFC), de origem norte-americana.

Para esse autor, em relação à base de mensuração dos resultados, o modelo societário considera a “atividade” de intermediação financeira como o foco de apuração de resultados. Nele, receitas e custos dos produtos ativos e passivos são periodicamente agregados e confrontados, gerando informações sobre os denominados “resultados da intermediação financeira”. Mesmo ocorrendo o registro contábil das transações, a apuração de resultados situa-se num nível mais amplo do que transações ou eventos, isto é, nas atividades ou

produtos, normalmente por meio das “contas” contábeis. Na verdade, atividades e produtos são unidades de acumulação e, portanto, não constituem a verdadeira origem dos resultados da empresa.

Pereira destaca, ainda, que, em relação à base de valor utilizada para quantificação de receitas e custos, o modelo societário adota o princípio do custo histórico que, conseqüentemente, acarreta às receitas e custos financeiros a sua manutenção no patrimônio da organização financeira pelos seus valores históricos, atualizados de acordo com as condições contratuais de cada operação. Assim, os ativos e os passivos não estão expressos pelo seus verdadeiros valores para a empresa (valor econômico), acarretando que as receitas, custos e resultados apurados não refletem as variações da riqueza econômica da organização, nem o seu patrimônio refletem o valor econômico da empresa.

O autor critica ainda que a informação sobre o valor histórico dos ativos e passivos, atualizado conforme as condições contratuais, não suporta adequadamente a tomada de decisões sobre a sua manutenção ou liquidação. Isto ocorre porque não espelha o seu verdadeiro valor para a empresa, o que pode fazer com que perder oportunidades de otimização de resultados sejam perdidas.

Quanto ao momento de reconhecimento de receitas e custos financeiros, o critério básico utilizado é a passagem do tempo, por meio do qual os juros são apropriados “pro-rata” ao longo do tempo, tendo como contrapartida os ativos e passivos a que se referem. Dessa forma, não são reconhecidos efeitos econômicos no momento de realização dessas transações, sendo esses efeitos distribuídos proporcionalmente ao longo da vida da operação, implicando que os valores dos ativos e passivos acabam não correspondendo aos seus respectivos valores econômicos. Desse modo, as receitas e custos apurados também não guardam relação com os efeitos econômicos produzidos sobre a riqueza da empresa.

**CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA**

Pereira conclui que, com base no que foi exposto, os procedimentos e práticas contábeis atuais não permitem a mensuração dos efeitos causados pelos eventos econômicos sobre o patrimônio e resultados econômicos da empresa, no momento em que ocorrem, não sendo, portanto, adequados para suportar modelos de decisão sobre esses eventos.

Entretanto, o autor não questiona a validade dos PFC para as finalidades societárias, tendo em vista que alguns desses princípios são relevantes para as finalidades gerenciais, como, por exemplo, os da entidade, confrontação e competência.

Com relação aos modelos “gerenciais” desenvolvidos no ambiente de organizações financeiras, paralelos aos sistemas contábeis, Pereira observa que em função da complexidade que normalmente caracteriza a gestão dos negócios dessas empresas, o risco é que modelos não sustentados por conceitos sólidos e consistentes de mensuração induzam a decisões exatamente opostas às que realmente interessam à empresa.

Como exemplos de práticas que carecem de uma sustentação teórica e científica do ponto de vista gerencial e econômico, o autor salienta que alguns modelos incluem no custo financeiro das operações o “custo” de itens não financeiros. Como exemplos têm-se os serviços prestados ou custos de processamento, sistemas e pessoal, que por possuírem preços específicos, esses recursos não-financeiros não podem ser incluídos na margem financeira das operações. Em outros casos, eles referem-se a custos fixos (estruturais) de uma atividade e não podem ser repassados a margens unitárias dos produtos ou a outras atividades e áreas cujos gestores não possuem controle sobre eles.

Catelli, Guerreiro e Pereira (1999) acrescentam que, tendo em vista que grande parcela das despesas de uma organização financeira é de natureza fixa, defende-se constantemente a idéia de que devem ser “alocadas” aos produtos/serviços, sob a crença de que somente dessa forma é possível o

controle dessas despesas. Do mesmo modo, as despesas da administração central são repassadas às unidades (agências), com base na premissa de que são essas unidades que realizam as operações e, assim, geram o resultado do banco.

Para os autores, essas crenças são inadequadas, pois todas as áreas e não apenas as agências, contribuem para a formação do resultado global de uma organização financeira. Destacam que a questão fundamental está relacionada com a correta identificação e mensuração desses resultados, considerando tanto o processo físico e operacional das atividades, quanto os aspectos de responsabilidade das áreas sobre os recursos envolvidos.

Os autores advogam que a crença de que somente por meio do rateio das despesas fixas é possível gerenciá-las é totalmente equivocada. Pois, ao se transferirem despesas de uma unidade para outras que não detêm controle sobre as mesmas, perde-se a condição de se efetuar o planejamento e controle dos recursos que representam, bem como de proceder a avaliação de desempenhos tanto das unidades que transferem quanto das que recebem essas despesas.

Para os autores, a metodologia de custeio por absorção, que admite a alocação de custos departamentais aos produtos ou às áreas, sempre acarretará algum grau de distorção, independentemente do critério adotado. A magnitude dessa distorção pode até mesmo induzir os gestores a decisões contrárias às desejáveis para a organização, uma vez que as despesas estruturais de uma organização financeira podem superar, em determinados casos, até mesmo o custo financeiro das operações e, quando rateadas, distorcem completamente seus resultados.

Assim, complementam os autores, qualquer tentativa de incorporar uma parcela de despesas estruturais, que normalmente são de natureza fixa, ao custo de um produto ou de um serviço, contraria a própria natureza dessas despesas.

### **3.4.2.1 Parâmetros utilizados para aplicação do modelo GECON em organizações financeiras**

Ao se aplicar este modelo analítico em organizações financeiras, alguns conceitos devem ser adotados, como forma de atendimento de alguns critérios necessários para tomada de decisão econômica.

#### **3.4.2.1.1 Preço de transferência com base no custo de oportunidade**

Uma organização financeira, ao exercer sua atividade fundamental, ou seja, a intermediação financeira, requer um mecanismo de transferência de recursos entre as suas unidades, uma vez que em função das especificidades de suas áreas de atuação haverá necessidade de uma “comercialização” interna de recursos para atendimento de sua clientela.

Esse mecanismo é denominado de preço de transferência e corresponde ao valor pelo qual são transferidos produtos e serviços entre atividades e centros de resultado de uma organização ( Catelli, Guerreiro e Pereira, 1999). No contexto da gestão econômica, a importância da utilização correta do preço de transferência consiste em apoiar as avaliações de resultado e de desempenho, permitindo a mensuração de resultados no momento e local de sua ocorrência.

Um dos métodos empregados para determinação dos preços de transferência é o custo de oportunidade. Segundo Pereira e Oliveira (1999), esse conceito é derivado da ciência econômica e foi originalmente empregado por Frederich Von Wieser (1851-1926), para mensuração de fatores de produção, para o qual, representa a renda líquida gerada por esse fator em seu melhor uso alternativo. Conforme destaca Pereira (2000: p.141), *“o custo de oportunidade de uma decisão é dado, portanto, pelo valor econômico da melhor alternativa de*

*que se prescindir, isto é, aquela que é capaz de gerar o maior nível de benefício”.*

Assim, este conceito tem sido empregado no ambiente decisório das organizações, que, no modelo GECON, tem contribuído na implementação prática para a área gerencial. Ela o emprega para mensuração do resultado econômico e da remuneração custo de capital da empresa, seleção de alternativas de investimentos, estudo do preço de venda ou avaliação de desempenhos das áreas e de resultados dos produtos/serviços gerados internamente (Pereira e Oliveira, 1999).

Para o presente estudo, será abordada esta última dimensão, ou seja, a aplicação do conceito à avaliação de desempenhos e de resultados, como base para determinação dos preços de transferência de produtos e serviços entre as unidades de uma cooperativa de crédito rural.

Pereira (2000) elenca alguns requisitos que devem ser respeitados na utilização do conceito do custo de oportunidade no contexto das decisões empresariais:

- as alternativas devem ser reais e devem estar disponíveis no momento da decisão, tendo em vista que a escolha de uma alternativa em detrimento de outra requer a garantia de que essa outra alternativa possa ser realmente concretizada;
- o valor do custo de oportunidade de um recurso é dado pelo mercado e não internamente. O que a empresa decide é o uso que se fará dele e, por isso, o seu valor econômico nem sempre corresponde ao preço de mercado. Os custos de oportunidade não são manipuláveis internamente, visto que o mercado é que “decide” os preços dos recursos;

- as alternativas consideradas devem ser delimitadas no âmbito da autoridade e responsabilidade da área efetivamente capaz de proporcionar os benefícios alternativos;
- as alternativas delimitam-se num contexto de decisão específico (obtenção ou uso), sobre os recursos. A decisão de compra ou obtenção de um determinado recurso requer que se considerem as alternativas existentes para obtenção dos serviços que se deseja extrair. Do mesmo modo, a decisão de utilizar um determinado recurso requer que sejam considerados os possíveis usos alternativos que dele se pode fazer.

Numa organização financeira, o custo de oportunidade diferencia-se de acordo com decisão de captação ou aplicação de recursos, da seguinte forma:

- *custo de oportunidade de captação*: corresponde à melhor alternativa de captação pela administração ou tesouraria central. Assim, a margem de captação de uma operação realizada numa unidade é dada pela redução de custos de captação por ela obtida ao captar recursos a uma taxa inferior àquela que a administração ou tesouraria central obteria no mercado;
- *custo de oportunidade de aplicação*: corresponde à melhor alternativa de aplicação pela administração ou tesouraria central. A margem de contribuição de uma operação de aplicação realizada por uma unidade é definida pela diferença entre a taxa efetivamente praticada e o custo de oportunidade de aplicação de recursos.

No caso específico deste estudo, algumas particularidades da aplicação do conceito do custo de oportunidade serão discutidas ao se fazer a análise de desempenho do objeto da pesquisa.

### 3.4.2.1.2 Tratamento dos custos departamentais

Numa organização financeira, a compreensão de custos é derivada de uma analogia com os custos industriais, entretanto, a transição de serviços em produtos bancários, as dificuldades de associação dos custos com os serviços e o caráter de prontidão de toda a estrutura a serviço do cliente fazem necessárias algumas adaptações na leitura do conceito industrial para o âmbito dos serviços. A estrutura bancária disponível ao cliente já oferece os serviços de caráter instantâneo quando solicitados, não se enquadrando na configuração de linha de produção industrial e, portanto, já tendo os custos incorridos dentro de um processo de linha de montagem fictícia (Abensur e Brunstein, 1999).

Cia (1999) destaca que, numa organização financeira, os custos são distintos nos produtos de intermediação e nos serviços. Como na intermediação ocorre a alocação de recursos, o custo dos produtos de intermediação podem ser classificados em financeiros e os custos decorrentes de manter uma estrutura para atender ao cliente e gerir os negócios realizados são denominados não-financeiros e referem-se aos custos administrativos, envolvendo aqueles gastos com pessoal, máquinas, imóveis, comunicação, etc, sendo de natureza eminentemente fixa.

No modelo GECON, utiliza-se o método de custeio direto, que permite identificar receitas e custos apenas com as unidades que são por eles responsáveis de acordo com o critério de controlabilidade. Assim, as despesas estruturais são associadas somente às atividades e às áreas responsáveis, pela sua ocorrência. Os produtos referem-se apenas aos custos variáveis que, confrontados com a receita gerada, permitem a identificação de sua margem de contribuição para cobertura dos custos estruturais da atividade, que normalmente são de natureza fixa (Catelli, Guerreiro e Pereira, 1999).

### 3.4.2.1.3 Formação do resultado econômico

Para formação do resultado econômico o modelo GECON leva em consideração os seguintes conceitos:

- Receita Financeira de Captação (RFC) – montante de recursos captados e “vendidos” ao “caixa central”, valorizados pelo custo de oportunidade;
- Custo Financeiro de Captação (CFC) – montante de recursos captados, valorizado pelo preço de compra (taxa de captação);
- Margem Financeira de Captação – diferença entre a Receita Financeira de Captação e o Custo Financeiro de Captação;
- Receita Financeira de Aplicação (RFA) – montante de recursos aplicados, valorizado pelo preço de venda (taxa de aplicação).
- Custo Financeiro de Aplicação (CFA) – montante de recursos comprados do “caixa central”, valorizado pelo custo de oportunidade;
- Margem Financeira de Aplicação – diferença entre a Receita Financeira de Aplicação e o Custo Financeiro de Aplicação;
- Margem Operacional Financeira – somatório da Margem Financeira de Captação e da Margem Financeira de Aplicação;
- Receita de Prestação de Serviços – receita efetivamente realizada com a prestação de serviços pela organização financeira;
- Custo de Prestação de Serviços – recurso efetivamente consumido para prestação de serviço mensurado pelo método de custo direto;
- Margem de Prestação de Serviços – diferença entre a Receita de Prestação de Serviços e o Custo de Prestação de Serviços;
- Margem operacional – somatório da Margem Operacional Financeira e Margem de Prestação de Serviços;

➤ Custos fixos ou despesas administrativas estruturais – devem ser diminuídas da Margem Operacional para apuração do Resultado Econômico da organização.

A aplicabilidade destes conceitos poderá sofrer alterações em função da estrutura de custos da organização a ser avaliada, seu modelo de gestão etc; entretanto sem perder de vista os parâmetros fundamentais que sustentam o modelo analítico.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados e discussões da pesquisa realizada de acordo com os objetivos. Inicialmente será identificado e discutido o ambiente institucional do cooperativismo de crédito. Em seguida serão caracterizadas as transações da cooperativa pesquisada, para, posteriormente efetuar uma avaliação de seu desempenho por meio do modelo de Gestão Econômica – GECON.

### 4.1 O ambiente institucional

#### 4.1.1 Arcabouço legal do cooperativismo de crédito

No Brasil, a sociedade cooperativa organiza-se de acordo com uma legislação específica, a lei 5764 de 16 de dezembro de 1971, a qual expressa, no seu artigo terceiro, a definição da cooperativa, conforme se segue:

*“Celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.*

Pela definição acima, fica clara a concepção da cooperativa como uma sociedade de pessoas, com objetivos sociais específicos deliberados em seus estatutos.

Embora esta lei ainda esteja em vigor, a partir da reforma constitucional de 1988, a constituição de cooperativas, com exceção das de crédito, teve garantida a sua autonomia em relação ao Estado, conforme pode ser observado no exposto do artigo 5º, XVIII, da Carta Magna:

*“a criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”.*

A interpretação do artigo acima garante a autonomia das cooperativas em relação ao Estado, chamada de autogestão do sistema e representa um avanço, que deve ser avaliado sob a ótica do momento em que foi definido, qual seja, um momento de intensa intervenção do Estado, em especial na livre associação. Entretanto, este artigo implica na maior importância relativa das organizações, em especial no que se relaciona à prestação de contas à sociedade onde atua.

No capítulo da Ordem Econômica e Financeira, artigo 174 § 2º, está definido o seguinte:

*“A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”*

Pelo exposto, o Estado deve, obrigatoriamente, apoiar o movimento cooperativista. Entretanto, tal apoio é um termo vago e indefinido, passível de múltiplas interpretações.

No capítulo do Sistema Tributário Nacional, o artigo 146 estabelece o seguinte:

*“Cabe à lei complementar:...III - Estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:...c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas.”*

Aqui é reconhecido o ato cooperativo de forma diferenciada do ato comercial, sendo garantida uma situação tributária especial para este ato, o que é de vital importância para toda a atividade cooperativa.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO  
CEDOC/DAE/UFLA

Entretanto, tal fato ainda carece de exaustivas discussões no Congresso Nacional, uma vez que grandes corporações com atividades semelhantes à cooperativas estão se sentido prejudicadas em relação a esse tratamento tributário.

O cooperativismo de crédito, por sua vez, além de atender aos normativos comuns aos demais segmentos cooperativos no tocante à constituição, estrutura e funcionamento (lei 5764 e outras resoluções), deve obedecer aos requisitos legais prescritos pelo Banco Central do Brasil. Este é o órgão gestor do Sistema Financeiro Nacional, conforme foi evidenciado na seção 2.3 e que confere autorização para funcionamento deste tipo de cooperativa.

A Constituição Federal de 1988, no seu capítulo IV, que trata do Sistema Financeiro Nacional, em seu artigo 192, descreve o seguinte:

*“O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do país e a servir aos interesses da coletividade, será regulado em lei complementar que disporá, inclusive, sobre ...VIII – o funcionamento das cooperativas de crédito e os requisitos para que possam ter condições de operacionalidade e estruturação próprias das instituições financeiras”.*

Este artigo até hoje não foi regulamentado, o que prejudica um maior desenvolvimento operacional das cooperativas de crédito. Entretanto, alguns avanços ocorreram, principalmente no que se refere à autorização para criação dos bancos cooperativos, sob a forma de bancos comerciais, pela Resolução 2193 de 30/08/1995.

Assim, em 1996, as cooperativas de crédito mútuo e rural do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso do Sul e uma parte do Mato Grosso constituíram o

primeiro banco cooperativo privado do Brasil, denominado Banco Cooperativo Bansicredi S/A, - Bansicredi, com atuação significativa naqueles estados.

Em setembro de 1997, iniciou suas atividades o Banco Cooperativo do Brasil S/A – Bancoob, formado por 547 cooperativas de crédito mútuo, 221 de crédito rural e 14 cooperativas centrais de vários estados brasileiros. Um pequena parcela do Sicoob, cerca de 1% , é formada por cooperativas do tipo “Luzzati” que, desde 1992 não podem ser mais constituídas.

A edição da Resolução 2608 de 27/05/1999 proporcionou uma maior eficiência na operacionalização das cooperativas de crédito rural e mútuo, muito embora esse normativo continuasse impedindo a constituição de cooperativas de crédito do tipo “Luzzati”, bem como para seções de crédito de cooperativas mistas. Por outro lado, por meio deste instrumento legal, estas cooperativas deveriam promover uma reformulação estatutária, no prazo de dois anos a partir da publicação do normativo, reformulação esta que poderia comprometer a continuidade deste tipo de organização.

De acordo com a resolução acima, as cooperativas de crédito são assim classificadas:

- *cooperativas de crédito mútuo* - aquelas cujo quadro social é composto por empregados ou servidores e prestadores de serviços em caráter não eventual de determinada entidade pública e privada; de determinado conglomerado econômico; de um conjunto definido de órgãos públicos hierárquica ou administrativamente vinculados ou de um conjunto definido de pessoas jurídicas que desenvolvam atividades idênticas ou estreitamente correlacionados por afinidade ou complementariedade. Podem também fazer parte deste tipo de cooperativa trabalhadores de determinada profissão regulamentada, de determinada atividade definida quanto a especialização, de um conjunto definido de profissões ou atividades cujos objetos sejam

idênticos ou estreitamente correlacionados por afinidade ou complementariedade.

- **cooperativas de crédito rural** – seu quadro social é formado por pessoas que desenvolvam na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado.

A resolução permite ainda que as cooperativas de crédito singulares, ou seja, aquelas constituídas por, no mínimo, 20 associados, possam também admitir a filiação de seus próprios empregados, os empregados das entidades a elas associadas e daquelas cujo capital participam; os aposentados que, quando em atividade, atendiam aos critérios estatutários de associação; pais, cônjuge ou companheiro(a), viúvo(a) e dependente legal de associado e pensionista de associado falecido.

Com relação às transações, a resolução 2608 destaca que as cooperativas de crédito podem praticar operações de **captação de recursos**, exclusivamente de associados, oriundos de depósitos à vista e a prazo, sem emissão de certificado; de instituições financeiras nacionais ou estrangeiras na forma de empréstimos, repasses, refinanciamentos e outras modalidades de operações de crédito; de qualquer entidade, na forma de doações, de empréstimos ou repasses, em caráter eventual, isentos de remuneração ou taxas favorecidas.

Na **concessão de créditos**, elas podem transacionar exclusivamente com seus associados, incluídos os membros dos órgãos estatutários, nas modalidades de descontos de títulos, operações de empréstimo e financiamento, crédito rural e repasses de recursos oriundos de órgãos oficiais e organizações financeiras nacionais ou estrangeiras

Na forma de **prestação de serviços**, elas podem efetuar cobrança e 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.

A outras organizações financeiras, mediante convênio, as cooperativas de crédito podem prestar serviços de recebimento de recursos coletados com vistas a aplicações e depósitos, fundos e outras operações disponibilizadas pela organização conveniente, bem como obter acesso indireto à conta reservas bancárias, participar do serviço de compensação de cheques e outros papéis e realizar outros serviços complementares às atividades fins da cooperativa.

Com relação ao capital e patrimônio líquido, a resolução em questão estabelece que as cooperativas de crédito singulares devem observar os seguintes limites de capital realizado e Patrimônio Líquido Ajustado (PLA)<sup>1</sup>:

I - cinquenta mil reais, integralizados nos termos da legislação em vigor, para as cooperativas que formalizarem solicitação de autorização após a data de entrada em vigor da resolução;

II - cem mil reais no prazo de dois anos, contados:

a) da data de entrada em vigor da resolução, para as cooperativas em funcionamento nessa data;

b) da data de entrada em funcionamento, para as demais cooperativas.

No caso de cooperativas filiadas, as centrais de crédito terão redução de 30% nos limites referidos acima, e ampliação para três anos, do prazo referido no inciso II acima.

Este dispositivo estabelece que as cooperativas centrais de crédito devem observar limites mínimos de capital realizado e PLA em montante equivalente a oito vezes os valores básicos estabelecidos acima, obedecidos os mesmos prazos fixados para as suas filiadas.

---

<sup>1</sup> Definido pelo Banco Central como o resultado obtido pelo acréscimo ao patrimônio líquido das receitas da organização, diminuídas das suas respectivas despesas.

A Resolução 2771, de 30 de agosto de 2000, substituiu a Resolução 2608, embora mantendo o mesmo conteúdo no que se refere ao que sejam cooperativas de crédito, as características de associados para filiação e as transações que elas podem realizar.

Com relação às exigências relativas à reformulação estatutária exigida das cooperativas do tipo “Luzzati”, a resolução não faz nenhuma referência. Subtende-se que não existe mais necessidade de tal modificação. Entretanto, tal resolução continua impedindo a concessão de autorização de funcionamento para este tipo de cooperativa, bem como das seções de crédito das cooperativas mistas.

Contudo, esse instrumento legal promoveu uma modificação radical dos limites mínimos de capital e PLA da seguinte forma:

I – no caso de cooperativas centrais:

a) capital integralizado de sessenta mil reais, na data de autorização para funcionamento;

b) PLA de 150 mil reais, após três anos da referida data;

c) PLA de trezentos mil reais, após cinco da referida data;

II - cooperativas singulares filiadas a centrais:

a) capital integralizado de três mil reais, na data de autorização para funcionamento;

b) PLA de trinta mil reais, após três anos da referida data;

c) PLA de sessenta mil reais, após cinco anos da referida data;

III - cooperativas singulares não filiadas a centrais:

a) capital integralizado de 4300 reais na data de autorização de funcionamento;

b) PLA de 43 mil reais, após dois anos da referida data;

c) PLA de 86 mil reais, após quatro anos da referida data.

A resolução estabelece ainda que as cooperativas de crédito autorizadas a funcionar até a data da entrada em vigor deste regulamento devem adequar-se aos limites estabelecidos neste artigo, contando-se os respectivos prazos:

I - a partir de 27 de maio de 1999, para as cooperativas de crédito autorizadas a funcionar até essa data;

II - a partir da data de autorização para as demais cooperativas de crédito.

A Resolução 2771 estabelece também que as cooperativas centrais devem promover auditoria em suas filiadas, supervisionar e coordenar o cumprimento das disposições regulamentares referentes à implementação do sistema de controles internos, comunicando imediatamente ao Banco Central qualquer anormalidade detectada.

Em 17/08/1994, foi editada, pelo Banco Central, a Resolução 2099 que trata de assuntos diversos relacionados ao funcionamento das organizações financeiras integrantes do Sistema Financeiro Nacional, mas, principalmente, aborda sobre os valores mínimos de capital e PLA a serem atendidos por todas as organizações do SFN, com exceção das cooperativas de crédito.

A edição dessa resolução teve origem com a adesão do Brasil ao Acordo da Basileia realizado no final da década de 1980. Em função desse acordo, todos os bancos centrais integrantes do Banco para Compensações Internacionais (BIS), também chamado de “banco central dos bancos centrais”, deveriam ajustar a estrutura de capital das organizações financeiras ali integradas, com base em parâmetros mínimos, relacionados ao risco dos ativos daquelas organizações.

Embora as cooperativas de crédito estejam excluídas dessa regulamentação, em relação ao capital e PLA, o Acordo da Basileia estabeleceu outras exigências para funcionamento das organizações financeiras, que resultaram em outros normativos legais.

A resolução 2099 autoriza as cooperativas de crédito, exceto as do tipo “Luzzatti”, a abrirem dependência para prestação de serviços para os quais elas estejam regularmente habilitadas. Essas dependências são denominadas de Posto de Atendimento Cooperativo (PAC), e só podem ser instaladas exclusivamente na área de ação da cooperativa, não podem ter contabilidade própria, mas podem ter horário de atendimento ao público diferenciado da praça local.

Este tipo de estrutura já era permitido pelo Banco Central, entretanto, com outras características de funcionamento. Na verdade, do ponto de vista mercadológico, trata-se de mais um ponto de distribuição para as cooperativas de crédito, dentro de sua área de atuação, que, quando bem planejado e estruturado, facilita de forma significativa o atendimento de associados e a prestação de serviços, para as comunidades locais que, na maioria das vezes, não possuem acesso a bancos.

Em 1998, o Banco Central editou a Resolução 2554, determinando que as organizações financeiras procedam à implantação e implementação de uma estrutura de controles internos efetiva, mediante a definição de atividade de controle para todos os níveis de seus negócios.

Esses controles internos têm como objetivo manter a integridade das organizações no tocante ao atendimento de todas as normas e regulamentações internas e externas emanadas da autoridade monetária.

Para implementação desses controles, o Bancoob mandou elaborar um cd-rom contendo toda a sistemática operacional, para que todas as cooperativas integrantes do sistema pudessem implantá-los.

De acordo com a resolução, as cooperativas centrais de crédito, por ocasião das auditorias realizadas nas filiadas deverão verificar a correta aplicação desses controles.

Em 21/12/1999 foi editada a Resolução 2682, que dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão

para créditos de liquidação duvidosa. Em função desse instrumento legal, as organizações financeiras devem classificar as operações de crédito, em ordem crescente de risco, numa escala contendo nove níveis.

Assim, um cliente que esteja classificado no nível mais baixo de risco para a organização financeira, ela provisionará 0,5% do valor crédito concedido. A partir do momento que determinados clientes forem oferecendo maior risco, esse percentual de provisão vai crescendo até chegar no nível mais alto, cuja provisão é de 100% do valor do crédito.

Como a provisão representa uma despesa do ponto de vista contábil, a organização financeira que tenha um montante considerável de créditos duvidosos terá comprometido seu PLA por ocasião do fechamento de suas contas.

No caso das cooperativas de crédito, que devem também atender a essa resolução, tendo em vista os trabalhos de Visão (1999), que evidenciaram que essas organizações possuem uma parcela considerável de comprometimento de seu patrimônio líquido, a aplicação desse normativo poderá trazer sérios problemas por ocasião do fechamento de seus balanços, o que poderá necessitar um aporte de capital por parte de seus associados.

A resolução 2788, de 30/11/2000, criou condições para que os dois bancos cooperativos brasileiros possam ser transformados em bancos múltiplos. Com essa medida, o Bancoob e o Bansicredi poderão operar com outras carteiras de operações, como, por exemplo, a de investimento, crédito imobiliário, arrendamento mercantil, etc. Com isso, os bancos cooperativos poderão abrir seu capital para entrada de novos investidores estranhos ao cooperativismo de crédito. Entretanto, a resolução prevê que o controle acionário dos bancos deverá continuar com as cooperativas de crédito.

Essa medida terá um impacto significativo para um maior desenvolvimento desses bancos e, conseqüentemente, para o cooperativismo de

crédito como um todo. Contudo, essa transformação demandará ainda profundos estudos para subsidiar futuras decisões.

#### **4.1.2 O cooperativismo de crédito e os arranjos institucionais**

No início da década de 1980, por meio de lideranças do Rio Grande do Sul, tendo à frente Mário Krueel Guimarães, então presidente da Federação das Cooperativas de Trigo e Soja – Fecotrigo, o cooperativismo de crédito rural iniciou um movimento objetivando pressionar as autoridades monetárias para viabilizar mudanças necessárias na legislação para reestruturação do sistema cooperativo de crédito rural naquele estado.

Em 1985, foi criada a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda – Cocecrer-RS, composta por nove cooperativas singulares que sobreviveram às medidas impostas pelo Banco Central em 1964, conforme descrito na seção 2.3.

A estratégia de atuação da Cocecrer-RS era de que as cooperativas de crédito rural que fossem constituídas, estivessem atreladas à uma cooperativa de produção, ou seja, elas teriam associados comuns, o que complementaria a integração produção-consumo-crédito.

Embora as autoridades monetárias impusessem restrições de toda ordem à instalação deste tipo de cooperativas e muitas precisaram de recorrer à Justiça para que pudessem funcionar, esse movimento foi tomando vulto. Ele difundiu-se para outros estados, com o apoio do Banco Nacional de Crédito Cooperativo S/A (BNCC), chegando a Minas Gerais, onde resultou na constituição de cooperativas de crédito rural, que procuraram atuar de forma competitiva no atendimento das necessidades creditícias de seus associados.

O BNCC atuava como um banco de cúpula, junto ao sistema, proporcionando-lhe liquidez, apoio financeiro, logístico, técnico e operacional,

administrando suas disponibilidades financeiras, além de repassar recursos com taxas diferenciadas. Com a extinção deste banco em 1990, o sistema sofreu um sério golpe em sua estrutura, passando a operacionalizar por meio de parcerias com outros agentes financeiros, mas, com custos de transação superiores aos do banco extinto.

Entretanto, o sistema sentiu a necessidade de contar com um novo banco que pudesse dar um suporte financeiro e centralizar todas as disponibilidades do cooperativismo de crédito, ocasionando a constituição do Bansicredi e Bancoob.

Como organização de apoio operacional e financeiro às centrais de crédito e de suas filiadas, os bancos cooperativos administram a disponibilidade do sistema, promovendo uma maior rentabilidade no mercado financeiro, além de permitir o acesso de suas acionistas em programas de repasses de recursos governamentais e de futuros parceiros internacionais.

Em Minas Gerais, o Bancoob, potencializa suas ações por meio da Cooperativa Central de Crédito Rural de Minas Gerais Ltda (Crediminas), constituída em 1988, representando o segmento crédito rural, com 108 filiadas e 173 pontos de atendimento e da Central das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo de Minas Gerais (Cecremge), constituída em 1994, representante do segmento crédito mútuo, formada por 122 cooperativas singulares.

No âmbito nacional, fora do sistema Sicredi e Sicoob, existem as CECM vinculadas aos profissionais da área de saúde, principalmente aqueles ligadas ao sistema Unimed. São as Unicreds, estruturadas em uma confederação, 10 centrais, 109 cooperativas singulares, 70 PACs, e 36.376 cooperados, segundos dados referentes a 30/06/1999. Este sistema está representado no mercado financeiro pelo Banco do Brasil.

Nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, Santos, Oliveira e Antonialli (2000) destacam a presença de cooperativas de crédito rural, constituídas por pequenos produtores rurais que exploram a agricultura

familiar, vinculadas ao Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Intenção Solidária (Sistema Cresol), que também são representadas no mercado financeiro pelo Banco do Brasil.

No contexto mundial o cooperativismo como um todo é representado politicamente pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), com sede em Genebra, na Suíça, possuindo representações regionais em todas os continentes.

Como já citado na seção 2.1, no Brasil, o órgão de cúpula do cooperativismo está a cargo da OCB, que atua na representação, coordenação e divulgação da doutrina cooperativista, investindo em educação, capacitação profissional e em mecanismos de desenvolvimento econômico-social. A OCB possui representações regionais a cargo das organizações estaduais, presentes em 27 unidades da federação.

Em 1994, foi constituída a Frente Parlamentar do Cooperativismo (Frencoop), composta por 234 deputados federais e 28 senadores, que tem como objetivo, em última análise, defender os interesses do cooperativismo em todos os seus segmentos, perante o Congresso Nacional e Poder Executivo.

Para o cooperativismo de crédito em particular, a Frencoop realizou gestões para que o Ministério da Fazenda autorizasse o pagamento de equalização de encargos financeiros sobre os saldos médios dos financiamentos rurais concedidos pelo Bancoob e Bansicredi com recursos próprios; a inclusão deste dois bancos como agentes repassadores de recursos do Funcafé e a aprovação do regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito, trazendo, dentre outros benefícios, a manutenção das cooperativas do tipo "Luzzatti", revogando os dispositivos contidos na Resolução n.º 2.608, de 1999.

No âmbito nacional, o cooperativismo de crédito está congregando também uma organização denominada Associação Nacional das Cooperativas de Crédito – Ancoop, que tem atuado de forma objetiva defendendo aos interesses

de todo o sistema e que teve participação efetiva para constituição dos bancos cooperativos brasileiros.

#### **4.1.2.1 A Crediminas como coordenadora do desenvolvimento do cooperativismo de crédito rural em Minas Gerais**

As cooperativas centrais de crédito devem ter uma atuação estratégica como um instrumento de articulação e integração de suas filiadas, objetivando ganhos de escala, com a centralização de serviços de treinamento, assessoria jurídica, técnica e operacional, além do fortalecimento do sistema por meio de padronização de procedimentos e normas com o intuito de garantir maior segurança e credibilidade, com base em controles e interveniência nas operações financeiras.

Além disso, elas devem objetivar a prestação de serviços de redirecionamento de recursos excedentes de uma filiada para outra, centralizar serviços e processos jurídicos/administrativos, buscar junto ao sistema bancário linhas de crédito para empréstimo às filiadas, promover o repasse de recursos ao banco de cúpula, viabilizar soluções de natureza tecnológicas, celebrar convênios de âmbito regional para a prestação de serviços, como também, assessorar a implantação de novas cooperativas com orientação e acompanhamento do processo de constituição junto ao Banco Central.

A mais antiga central de crédito de Minas Gerais, Crediminas, atua de forma articulada com suas filiadas, por meio de uma estrutura operacional composta por um corpo funcional com experiência no mercado financeiro e no movimento cooperativista.

Sua estrutura organizacional está voltada para atendimento das necessidades operacionais de suas filiadas, mantendo setores específicos, entre os quais destacam-se as áreas financeiras, de crédito e econômica.

A área financeira lida com recursos disponíveis das filiadas, procurando administrá-los de forma eficiente, centralizando-os e aplicando-os em operações que possam proporcionar maior rentabilidade, mas, com total segurança. Com a entrada em funcionamento do Bancoob, em 1998, essa Central conseguiu uma economia anual de aproximadamente R\$ 8 milhões, em tarifas bancárias. Ela é responsável por aproximadamente 30% dos recursos administrados pelo banco parceiro. A área financeira atua também no acompanhamento de situação socioeconômica das filiadas, por meio de um mecanismo de segurança que detecta, oferece alternativas e propõe soluções em casos de anormalidades na gestão das cooperativas.

A área de crédito é responsável pelo deferimento de operações para as filiadas, buscando convênios com outras organizações financeiras para repasse, principalmente para aplicação em crédito rural. Em 1999, houve um aumento de 86,02% no número de contratos e de 55,32% no montante de créditos concedidos pela central em crédito rural. Os recursos da centralização financeira para repasse às filiadas aumentaram 32% em relação a 1998.

A área econômica tem como principal função gerar e difundir informações para todo o sistema, para que as cooperativas filiadas possam gerir melhor suas atividades operacionais por meio de parâmetros econômico-financeiros compatíveis com a realidade de cada cooperativa. Para isso, mensalmente é gerado um relatório por meio um sistema de informações gerenciais – SIG, que serve de instrumento para análise, avaliação e controle de todas as cooperativas integrantes da central.

Ressalte-se também, como setores de apoio estratégico à uma melhor operacionalização de todo o sistema, as áreas de informática. Merece destaque a implantação de um fluxo de informações dos diversos setores da central, por meio de serviços de intranet, a área jurídica que zela pelos interesses legais das filiadas e a área de normas, inspetoria e auditoria, que sistematiza todo o

arcabouço legal relacionado às atividades das cooperativas de crédito e do mercado financeiro, além de atuar na realização de inspetorias e consultorias às filiadas.

Todas as áreas operacionais e de apoio logístico da central trabalham de forma articulada, promovendo sistematicamente um contínuo aperfeiçoamento de suas filiadas em nível de direção, gerencial e funcional, buscando sempre aprimorar o desempenho das cooperativas singulares.

O Sicoob adota um manual para concessões de crédito que deve ser seguido por todas as cooperativas singulares do sistema. Por meio deste manual são estabelecidos parâmetros para deferimentos de crédito, em função das disponibilidades financeiras de cada cooperativa, competindo às centrais o acompanhamento e controle para verificação se as singulares estão seguindo tal determinação.

De acordo com o manual, as cooperativas podem realizar operações ativas até o seguinte limite de aplicação:

- 80% do capital de giro próprio – esta grandeza é calculada pela diferença entre o PLA e o ativo permanente, e corresponde ao valor do PLA que não foi aplicado ou imobilizado;
- 60% dos depósitos à vista e a prazo;
- 100% dos repasses.

Como contrapartida destes parâmetros as cooperativas devem manter os seguintes limites de disponibilidade na centralização financeira:

- 20% do capital de giro próprio;
- 40% dos depósitos à vista e a prazo;
- 100% dos depósitos vinculados.

Desde janeiro/99 as cooperativas filiadas à Crediminas fazem uma contribuição mensal para um Fundo de Solidariedade, gerando um Fundo Garantidor de Depósitos, que é uma reserva financeira, sob a forma de

condomínio fechado, com prazo indeterminado de duração. O seu objetivo é promover liquidez e solvabilidade às operações passivas das filiadas, caso venham a entrar em processo de liquidação voluntária, para garantia de depósitos à vista e a prazo e outras operações, conforme condições previstas em regulamento próprio.

Embora a solidariedade seja uma condição compulsória, presente nos princípios cooperativistas, a constituição desse fundo busca dar uma maior segurança e tranquilidade ao sistema e aos associados das cooperativas singulares.

Como forma de promover a troca de experiências entre a central e as filiadas e estas entre si, objetivando a uma maior integração entre o sistema como um todo, foram criadas as Unidades Administrativas Regionais (UARs), por meio da divisão do estado em nove regiões, congregando, em cada uma delas, um grupo de cooperativas, onde são realizadas reuniões periódicas, com a presença de representantes das cooperativas, diretores e funcionários da central.

Preocupada com o futuro do sistema, em função do processo globalizante que se instalou nas economias mundiais, principalmente no Brasil, considerado um país de economia emergente e tendo em vista as constantes mudanças que ocorrem no ambiente institucional do cooperativismo de crédito, a Crediminas contratou os serviços de uma consultoria especializada para desenvolver um Projeto Empresarial. Em última análise ele é responsável pelo planejamento estratégico de todo o sistema.

Este trabalho, concluído recentemente, foi amplamente discutido por dirigentes, conselheiros, gerentes e cooperados do sistema Crediminas, por meio de “workshops” realizados por ocasião do 3º Seminário de Cooperativismo de Crédito Rural do Sicoob-MG. Naquela oportunidade foram abordados três temas: primeiro, a percepção clara de quais são as necessidades dos associados; segundo, quais são as necessidades das cooperativas filiadas e o que elas

esperam do sistema como um todo e, terceiro, como os dirigentes olham para fora e para o futuro.

Como resultados consolidados destes “workshops”, que se constituíram em subsídios para as fases seguintes do planejamento estratégico, três grandes vetores serviram de reflexão: o primeiro, vinculado ao negócio em si, resumido em três dimensões: recursos, produtos e cooperação; o segundo, investir em capacitação (produtor/dirigente), informação (vertical, horizontal e integração) e o terceiro, relacionado com cooperação, fusão e incorporação. A matriz do raciocínio foi que, em primeiro lugar, vem o interesse do produtor e que a cooperativa tem que gerar resultados, por meio de um sistema integrado onde o todo é maior do que a soma das partes.

O Projeto Empresarial teve como objetivo geral alinhar o Sicoob-MG à nova realidade de mercado ajustando sistemas e procedimentos às exigências ambientais e criar as bases para o seu desenvolvimento e perpetuação no mercado, assegurando ao associado o pleno atendimento das suas necessidades.

Nesse sentido, foram estabelecidos objetivos estratégicos, a serem atingidos até o final de 2004. O Sicoob-MG, procurará atingir as seguintes metas:

- estará formado por, no máximo, 53 cooperativas singulares, econômica e financeiramente saudáveis, fruto de um projeto de fusão/incorporação, devidamente reorganizadas, padronizadas, informatizadas e integradas operacionalmente;

- estará com 180 mil associados ativos, R\$ 300 milhões de patrimônio líquido, sendo 20% integralizados na Crediminas, R\$ 1 bilhão de depósitos totais, dos quais, no mínimo, 45% serão representados por depósitos à vista;

- estará com R\$ 1,2 bilhão em operações de crédito, sendo R\$ 400 milhões oriundos de repasse destinados às operações de crédito rural;

- estará garantindo 100% dos depósitos dos associados,
- as cooperativas singulares estarão prestando assessoria em gestão de negócio aos seus associados.

Além desses, o projeto busca atingir outros objetivos, em caráter permanente, caracterizados como objetivos estratégicos especiais, com intuito de “desenvolver e implantar programas permanentes de valorização e diferenciação das cooperativas singulares perante seus associados e da Crediminas para com as credis”; “desenvolver e implantar programas que garantam a identidade do sistema, fortalecendo sua imagem, proporcionando maior visibilidade junto aos associados e ao público em geral” e “elaborar e implantar programas que desenvolvam nos dirigentes e funcionários as competências necessárias à execução de suas atividades”.

## **4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES DA CREDIVERTENTES**

### **4.2.1 Antecedentes**

A cooperativa pesquisada foi constituída em 1986, é filiada à Crediminas e situa-se na zona geográfica Campos das Vertentes, em São Tiago, MG. Sua área de atuação compreende vinte e um municípios, dos quais, em doze deles foram instalados postos de atendimento cooperativo (PACs), como forma de expansão dos seus negócios.

A constituição desta organização se deu em plena época em que o cooperativismo de crédito se expandia do Rio Grande do Sul para outros estados, mesmo contra vontade do Banco Central, que procurava dificultar a instalação deste tipo de cooperativa. No caso específico da Credivertentes, foi necessário que se recorresse à Justiça para conseguir sua autorização de funcionamento.

Embora com todas as dificuldades de então, como, carência de profissionais especializados em organizações financeiras, tanto no nível gerencial quanto no diretivo, infra-estrutura precária em instalações físicas, equipamentos, comunicação, etc; a cooperativa foi se revelando como uma organização que procurava, antes de tudo, atender às necessidades de seu quadro social, principalmente em operações de crédito rural.

Por outro lado, o apoio logístico e financeiro do BNCC proporcionava condições de operacionalidade das cooperativas de crédito que começaram a funcionar naquela época, de forma que o movimento foi se desenvolvendo gradativamente.

Ressalta-se que esta cooperativa foi pioneira na abertura de PACs dentro do sistema Crediminas, sendo que algumas destas unidades começaram a funcionar de maneira informal, até que o Banco Central regulamentasse este tipo de estrutura de atendimento.

O exercício de 1998 foi muito crítico para a cooperativa, que teve o seu resultado final comprometido, em função de despesas de provisionamento de crédito, roubo de malotes e rateio de despesas, para atendimento de compromissos financeiros de uma cooperativa do sistema, que entrou em processo de insolvência. Naquele exercício as sobras líquidas à disposição da assembléias foram de apenas R\$ 13.206,14.

No exercício de 1999, houve uma recuperação da cooperativa em termos de resultados, com sobras líquidas de aproximadamente R\$ 110 mil, entretanto, as despesas de provisionamento de crédito tiveram uma evolução significativa.

No ranking da Crediminas, posição de março /2000, a cooperativa situava-se nas 17ª, 28ª, 23ª e 17ª colocações, considerando-se respectivamente, os parâmetros: saldo médio de depósito à vista e a prazo; saldo médio por empréstimo; saldo do patrimônio líquido ajustado (PLA) no final do mês e

classificação geral de depósitos, empréstimos e PLA por respectivos pesos. Naquele mês, a cooperativa possuía 4.208 associados e 57 funcionários.

#### 4.2.2 Estrutura organizacional e modelo de gestão

Estatutariamente, a cooperativa é constituída por um conselho de administração, composto por nove membros, eleitos para um mandato de três anos. Três são eleitos para formar a diretoria executiva e um conselho fiscal composto por três membros efetivos e três suplentes, detentores de um mandato de periodicidade anual.

A participação de associados em assembléias sempre foi muito pequena, desde o início de funcionamento da cooperativa, fato comum neste tipo de organização, conforme tem sido evidenciado em trabalhos de diversos autores.

Na última eleição para o conselho de administração, realizada em 29/02/2000, ocorreu a maior participação de associados em toda a história da organização, que contou com a presença de 470 pessoas (aproximadamente 10% do total).

Essa eleição se reverteu em uma disputa acirrada pela gestão da cooperativa, em que um grupo político opositor tentava assumir o poder, certamente, com objetivos exclusivamente oportunisticos, conforme observa o atual presidente da entidade (líder da chapa vencedora, que obteve 293 votos, contra 141 da chapa opositora), Sr. João Pinto de Oliveira, pessoa íntegra, transparente e empreendedora, que liderou a fundação da cooperativa e está à sua frente desde o início das atividades constitutivas da organização.

A estrutura administrativa da organização é composta pela administração central e posto de atendimento, localizados em São Tiago, onde possui sede própria e doze PACs instalados nas cidades de Barroso, Conceição

da Barra de Minas, Coronel Xavier Chaves, Dores de Campos, Itutinga, Mercês de Água Limpa, Nazareno, Prados, Resende Costa, Ritápolis, São João del Rei e São Sebastião da Vitória

Mensalmente, a cooperativa edita um jornal no qual procura divulgar aos associados aspectos técnicos relativos às atividades agropecuárias e informações gerais da Credivertentes.

Há cinco anos consecutivos a cooperativa realiza a “Semana de Estudos Comunitários e Cooperativos”, oportunidade em que são promovidas palestras técnicas, sobre temas diversos voltados principalmente às atividades agropecuárias dos associados. Esse evento é itinerante e atende a todas as regiões de atuação da cooperativa, em sistema de rodízio.

Para a operacionalização de suas atividades, a estrutura da cooperativa é composta pelas seguintes unidades: secretaria executiva, secretaria estratégica de recursos humanos, setor de crédito e cadastro, setor de cobrança, setor de contabilidade, setor de informática, setor de contas correntes, tesouraria, gerência operacional e postos de atendimento cooperativo.

No processo de contratação de operações ativas, a proposta de empréstimo, juntamente com a ficha cadastral do associado e do parecer da unidade solicitante é encaminhada ao setor de empréstimo. Após verificada a disponibilidade de recursos e a viabilidade da operação, efetua-se o deferimento do crédito, depois de aprovada por um comitê constituído por um dos diretores da cooperativa, o próprio chefe do setor de empréstimo e o gerente operacional, responsável pela unidade matriz que, de uma certa forma, exerce a função de coordenação dos postos de atendimento cooperativo.

Dependendo da modalidade do empréstimo solicitado, até a liberação dos recursos, esse processo pode demorar de oito a dez dias, principalmente se necessitar de elaboração de contrato e se o proponente for associado de algum PAC.

### 4.2.3 Caracterização das transações da cooperativa

Como já descrito na seção 4.1.1, uma cooperativa de crédito rural pode transacionar apenas com os seus cooperados, ou seja, aqueles que atendam aos requisitos legais de associação.

Em uma cooperativa de crédito ocorrem operações ativas e passivas. As primeiras referem-se àquelas transações que a cooperativa realiza por meio de empréstimos e financiamentos aos seus associados, que podem ser realizados por meio de crédito rural, crédito geral, descontos de cheques, cheque especial, descontos de títulos, etc; cada um com características contratuais e taxas de juro diferenciadas, em função da modalidade.

As operações passivas são aquelas relacionadas com a captação de recursos junto ao seu quadro social, que se verifica por meio de depósito à vista, sem remuneração e depósito à prazo, com remuneração ou com outras organizações financeiras, para repasse a seus associados.

No caso da cooperativa estudada, ela apresentou no período pesquisado, transações ativas e passivas com seus associados, além de operações passivas com outras organizações financeiras, para obtenção de recursos destinados à aplicação em crédito rural, para atendimento das necessidades de seus associados.

Silva Filho (2000), ao analisar as transações ativas e passivas de uma cooperativa de crédito e, considerando também a sua frequência e tipos de contratos, elaborou a tabela abaixo, que pode ser aplicada às operações da cooperativa pesquisada:

TABELA 1: Resumo das transações da Credivertentes em 2000

Tipo de transação	Frequência	Tipo de contrato
Descontos de nota promissória	Variável, em função do vencimento da NP	Não há contrato; garantia da NP avalizada
Desconto de cheque	Variável em função do vencimento do cheque	Neoclássico
Cheque especial	Anual ou semestral	Neoclássico
Empréstimos destinados ao crédito rural	Variável em função tipo de financiamento	Neoclássico
Operação de crédito geral (capital de giro, empréstimos sem destinação específica, repasses)	Variável em função tipo de financiamento	Neoclássico
Recebimento de depósito à vista	Diária	Neoclássico
Recebimento de depósito a prazo	Variável, em função do prazo da operação	Neoclássico
Captação de recursos de terceiros para repasse	Anual	Neoclássico

Fonte: Silva Filho, 2000, com adaptações.

Nas operações ativas da cooperativa, constatou-se também a presença de transações denominadas “adiantamentos a depositantes”, que são operações relacionadas ao excesso de limite sobre o cheque especial ou quando o cooperado emite um cheque sem suficiência de fundos e ele é pago pela cooperativa. Essas transações representaram, em média, no período analisado, 1,6% das operações de crédito, sendo que o limite máximo permitido pela Crediminas é de 1,5%. Entretanto, elas possuem uma alta frequência, ocorrendo diariamente. Nesse sentido, a cooperativa deve procurar diminuir o máximo possível o saldo e a frequência dessas transações, pois elas não estão respaldadas por nenhum tipo de garantia contratual, o que implica em riscos para a organização.

A Credivertentes atua também na prestação de serviços, onde realiza transações de recebimento de tarifas de concessionárias de serviços (água, luz, telefone), serviços de cobrança de títulos, mensalidades, impostos, taxas e contribuições municipais, etc. Para tanto, a cooperativa é remunerada através de tarifas, de valores variáveis, em função da modalidade de serviços prestados.

Nas transações que ela realiza com os associados, independente de serem passivas ou ativas, a cooperativa efetua cobrança de tarifas, de valores variáveis em função do tipo de transação efetuado.

Como organização integrante do Sistema Financeiro Nacional, a cooperativa deve atender às exigências emanadas da autoridade monetária, no sentido proceder uma boa gestão em suas atividades cotidianas, enviar documentos e peças contábeis conforme legislação em vigor, além de se enquadrar nos limites mínimos de capital e PLA, conforme já descritos na seção 4.1.1. Por outro lado, os integrantes dos conselho de administração, fiscal e diretoria executiva devem zelar por uma administração, uma vez que eles podem ser enquadrados cível e criminalmente por ações dolosas frente aos negócios da cooperativa.

No atendimento às exigências da autoridade monetária, a cooperativa poderá incorrer em sanções pecuniárias, caso haja algum descumprimento no envio de documentação em tempo hábil.

Como associada à Crediminas e acionista do Bancoob, a Credivertentes transaciona com essas organizações, diariamente, uma vez que aquela central lhe dá todo o suporte técnico, financeiro, operacional e jurídico e com o banco, que atua como órgão de cúpula do Sicoob, assistindo e centralizando as disponibilidades financeiras das cooperativas acionistas. Operacionalmente, a cooperativa participa do serviço de compensação de cheques e de outros papéis, sendo representada pelo Bancoob, que lhe empresta o número de compensação,

sendo que todo o serviço de compensação é efetuado por uma empresa terceirizada, que também o realiza para outras organizações financeiras.

Nessas transações, a cooperativa incorre em custos, por meio contribuição mensal paga à Crediminas e ao Bancoob, por tarifas, em função do volume de documentos que ele processa.

A cooperativa é filiada à OCEMG e OCB, que atuam como órgãos representativos e de apoio político, técnico e consultivo ao cooperativismo como um todo. Nessas transações, que são de baixa frequência, as cooperativas filiadas incorrem em contribuições pecuniárias anuais para essas duas organizações.

No âmbito de sua estrutura organizacional, a cooperativa transaciona com os seus funcionários, diretoria e conselheiros, que são remunerados para as funções ou atividades que exercem.

Entretanto, a organização, para manter sua estrutura operativa, conta ainda com prestadores de serviços, com os quais mantém as seguintes transações: transporte de malotes, serviços de apoio logístico de informática, assessoria jurídica, assessoria técnica e fiscalização de financiamentos rurais (em convênio com a cooperativa de produção) e serviços de consulta cadastral.

Em algumas localidades em que atua, onde não existem outras organizações financeiras, a cooperativa mantém transações com prefeituras municipais, sindicatos e outras organizações para pagamento de salários dos respectivos funcionários.

Por outro lado, naqueles municípios em que atua e que possuem outras organizações financeiras, a Credivertentes mantém conta corrente para depósito de recursos excedentes de seu movimento diário e, mesmo, para saque para atendimento das necessidades diárias de seus associados.

A cooperativa mantém transações também na esfera judicial, atuando, ora como autora, ora como ré, em função das transações que ela mantém com

seus cooperados e também com os seus funcionários, que buscam na Justiça do Trabalho um árbitro para julgar as suas expectativas de direito.

Naturalmente, em todas as transações acima descritas, a cooperativa incorre em custos, alguns considerados como custos de prestação de serviços (transformação) e outros como custos de transação, como, por exemplo, aqueles relacionados à manutenção e cobranças de operações de crédito inadimplentes.

Há algum tempo, a cooperativa vem tendo problemas com recebimento de operações de crédito, cujo índice de inadimplência é bastante significativo. Nos balancetes dos meses de janeiro, fevereiro e março/00 encontram-se provisionados, em média, cerca de R\$ 425 mil, em função dessas operações.

Esse problema se potencializou com a edição da resolução 2682, do Banco Central, conforme já abordado na seção 4.1.1, que obriga as organizações financeiras a fazerem provisões de crédito, em função do risco que o cliente oferece para a empresa.

A gestão inadequada de riscos está presente em algumas cooperativas de crédito, conforme afirma Visão (1999). No caso da organização pesquisada, ocorreu em maior proporção na sua unidade sede, cerca, de (80% do total) em função de uma certa liberalidade para efetivação de operações ativas. A situação com o tempo, se agravou, devido à falta de atitude mais eficaz da cooperativa, que não cobrava os débitos em atraso nas épocas devidas, e, por outro lado, evitava lançá-los em sua totalidade em “crédito em liquidação”. Esta é, explicada pelo pressuposto comportamental da racionalidade limitada, legitimado pela Economia dos Custos de Transação.

Até então havia um limite de alçada para a liberação de operações de crédito, que não foi utilizado de maneira eficaz pelos gestores das unidades. Este fato potencializou ainda mais os problemas da gestão de riscos da cooperativa, razão pela qual essas alçadas foram extintas, como forma de se efetivar um maior controle dos empréstimos concedidos.

Assim, a cooperativa passou a ser mais rigorosa na concessão de empréstimos, exigindo, para determinados tipos de transações, garantias hipotecárias, o que, de uma certa forma, aumenta o custo de transação para o associado tomador de empréstimo.

Por outro lado, conforme observa o presidente da Cooperativa, alguns cooperados inadimplentes, agindo oportunisticamente, se julgam no direito de não honrar os compromissos assumidos contratualmente, por se considerarem “donos” da organização. Como consequência, a cooperativa recorreu à Justiça, para buscar o recebimento dos ativos financeiros, onerando ainda mais os seus custos de transação, uma vez que, muito embora grande parte destes ativos estejam lastreados por garantias reais, o processo contencioso é demorado e custoso.

Nesse contexto, mais uma vez, a Economia dos Custos de Transação se apresenta de forma legítima para um entendimento desta questão. Nas palavras de Amodeo (1999), as cooperativas são especialmente sensíveis ao oportunismo e, conseqüentemente, os custos e desvantagens das ações oportunísticas, se não são particularmente controladas ou evitadas, podem ser maiores que em outras empresas.

Outro ponto a considerar, relacionado ao aspecto da gestão de riscos, diz respeito à imagem da cooperativa perante à sua comunidade, particularmente em São Tiago. Nas palavras de seu presidente, é voz corrente na cidade que “a cooperativa tem muito (recursos) a receber mas, que não conseguirá receber tudo”.

Esse fato conduz a uma reflexão relacionada à especificidade de ativos, uma vez que, no segmento de crédito rural, o associado é um ativo altamente específico. Pelas particularidades inerentes à sua atividade, que tem um risco considerável, a concessão de empréstimos deve estar alicerçada numa avaliação que atenda não somente aos requisitos de adequação, oportunidade e suficiência,

mas também num processo analítico em que a cooperativa possa minimizar a incerteza com relação ao recebimento do mútuo.

Entretanto, a questão que aqui se apresenta está também relacionada à imagem da cooperativa e à incerteza de recebimento dos financiamentos concedidos ou a conceder, assumindo uma vertente relacionada à confiança ou reputação.

Ressalte-se que, em uma cooperativa de crédito, existem cooperados tomadores de recursos, como também cooperados aplicadores de recursos. Nesse sentido, o aspecto da confiança assume uma dimensão significativa. Não cabe aqui uma maior reflexão teórica sobre o tema, muito embora ela esteja implícita na abordagem da ECT, como ressalta Amodeo (1999), sustentando que a confiança diminui os custos de transação e, conseqüentemente, se as cooperativas funcionam em comunidades, onde essa cultura comum faz com que a confiança seja um valor presente nas relações entre as pessoas, maximizam-se as possibilidades de desenvolverem-se organizações democráticas e eficientes.

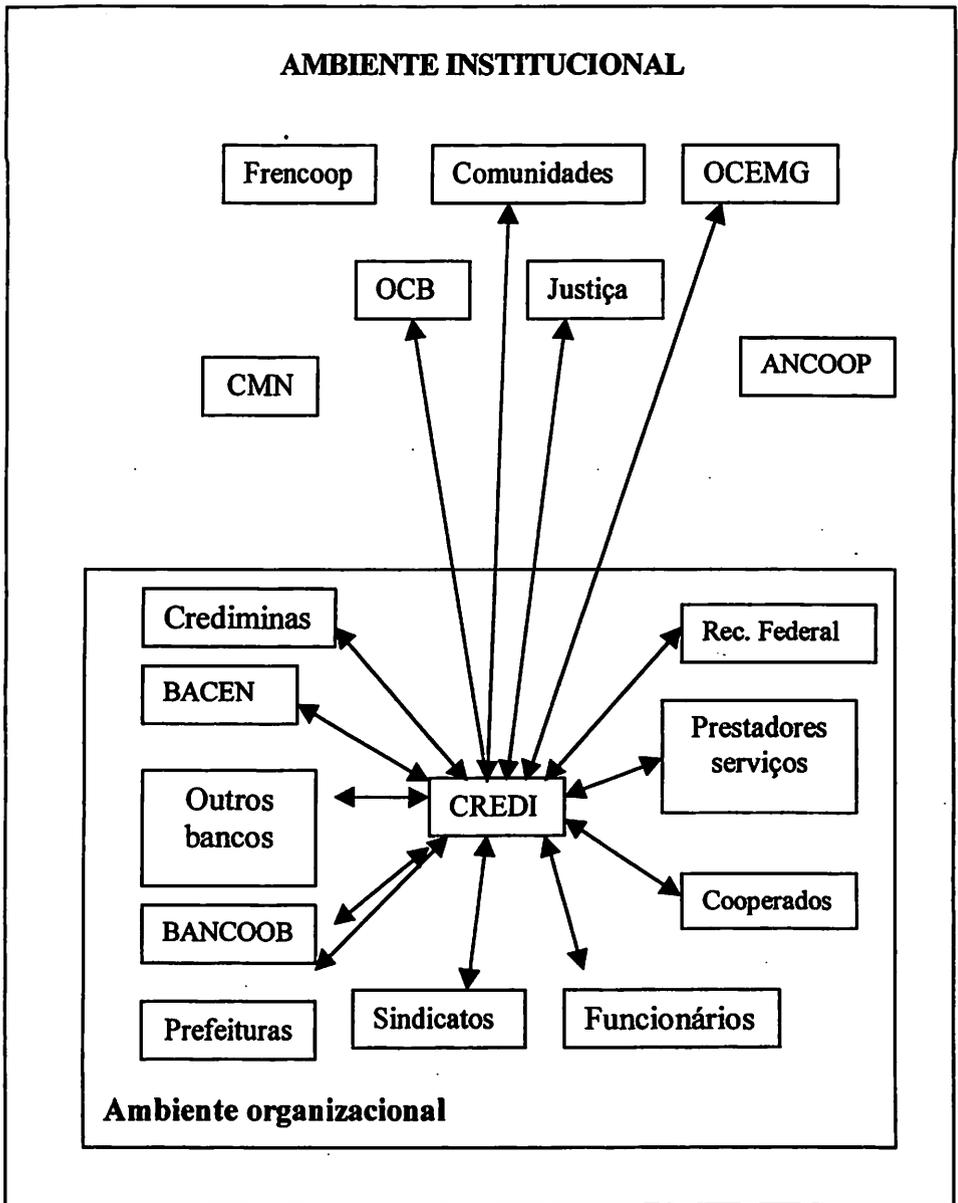
Entretanto, a dimensão da confiança, que implica em riscos e deve ser continuamente recriada, tem uma diferença sutil em relação à reputação, que, nesse sentido, se converte em um sinalizador, embora o tempo e a experiência sejam ainda os fatores fundamentais que determinam a confiança (Amodeo, 1999).

No aspecto da confiança ou reputação, o cooperativismo, de maneira geral e o segmento crédito, de forma particularizada, são muito sensíveis. Conforme destaca Roberto Rodrigues, presidente da Aliança Cooperativa Internacional, referenciado por Amodeo (1999:p.139), *“toda vez que uma cooperativa quebra por qualquer razão, a primeira coisa que se diz é que cooperativismo não presta... Quando quebra um banco, ninguém diz que sistema financeiro não funciona”*.

É isto que se vê na prática, com relação ao cooperativismo de crédito. Quando uma organização entra em processo de insolvência, a repercussão é muito grande, podendo afetar todo o sistema.

Nesse aspecto, Amodeo (1999) destaca que as instituições devem ser capazes de sustentar o desenvolvimento e funcionamento das cooperativas como forma de organização econômica e que, ao se analisar o seu ambiente institucional, observa-se que, quanto maior for o grau de desenvolvimento educativo e mais enraizados estejam os valores como cooperação, controle democrático, confiança, lealdade, etc, mais probabilidade de êxito teria este tipo de organização. Para a autora, a confiança contribui para estabilidade social e aumenta a potencialidade de agir do sistema se ela está incorporada nas instituições sociais.

Uma melhor caracterização do ambiente institucional do cooperativismo de crédito, bem como das transações da cooperativa pesquisada, pode ser visualizada na figura nº 1 abaixo, onde as setas representam as transações da organização.



**FIGURA 1: Ambiente institucional e transações da Credivertentes**  
 Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.2.4 Limitações e potencialidades de suas unidades operacionais

Nessa seção procurar-se-á analisar os pontos fortes e as limitações de cada unidade em que a cooperativa atua, tanto com relação aos aspectos internos, como também em relação ao ambiente externo.

A unidade 1 está localizada no município sede da cooperativa e detém cerca de 22% do total dos associados. Pode ser considerada a mais privilegiada em relação ao aspecto do fluxo de deferimento de operações de crédito, por estar junto aos demais setores da organização, o que proporciona uma comunicação mais simétrica. É a unidade com maior demanda de recursos para operações de crédito, porém, a mais problemática, por deter o maior percentual de operações em crédito em liquidação.

Em São Tiago, o relacionamento da cooperativa com a comunidade é bastante produtivo. Há uma participação efetiva nos mais variados eventos, principalmente na coordenação da “I Parada do Café com Biscoito”, que se realizou pela primeira vez em 1999, por meio da iniciativa da Credivertentes, buscando resgatar a cultura e a tradição secular da região, como produtora de biscoitos caseiros, hoje, sua principal atividade econômica, juntamente com a agropecuária.

São Tiago possui, além da cooperativa, mais uma organização financeira, representada pelo Banco do Brasil, o que faz com que haja uma grande competitividade entre eles. A Credivertentes, por necessidade de disponibilidade de dinheiro em espécie, para atendimento de saques de seus associados, mantém uma conta corrente naquele agente financeiro. Entretanto, o relacionamento entre os dois é marcado por episódios de grandes disputas, principalmente quando há demanda por recursos de crédito rural.

A unidade 2 tem como restrições o fato de localizar-se em uma região que não possui tradição na atividade agropecuária, razão pela qual a maioria de

suas contas correntes é de comerciantes, o que não é permitido pelo Banco Central.

O gestor da unidade apontou ainda como restrições, ou seja, fatores que impedem uma melhor atuação desse PAC, o excesso de burocracia e conseqüente demora na aprovação e renovação de propostas de crédito, juros elevados em relação aos demais agentes financeiros, horário de atendimento do PAC inadequado para a praça local, fazendo com que haja uma fuga de clientes, principalmente para o pagamento de taxas, contas, etc. Além disso, há dificuldade de se obter aval para garantia de operações de crédito, e a imagem da cooperativa encontra-se prejudicada em função de problemas com riscos de crédito ocorridos no passado. Como ponto forte ocorre uma maior informalidade nos contatos com clientela.

A unidade 3 situa-se em uma pequena localidade, sendo a única organização financeira ali presente. O gestor do PAC destacou que os associados locais “vêm a Credivertentes como um banco, mas cobram como uma cooperativa”. Como restrições para atuação da cooperativa, destacam as elevadas taxas de juros, as dificuldades de se obter garantias reais para realização de operações de crédito, uma vez que na comunidade a maioria dos associados não possui registro dos imóveis, a não consideração da tradição do cliente para aprovação do seu crédito, falta de um limite de alçada para liberação de empréstimos e excesso de burocracia e demora na tramitação de propostas de crédito.

Como pontos fortes, o gestor alinhou a existência de demanda para recursos de crédito rural e o bom conhecimento e relacionamento com os associados, os quais geram oportunidades de se estreitar laços de confiança.

A unidade 4 é o único agente financeiro do município de sua atuação. Por essa razão, tem condições de ampliar o seu leque de negócios, aproveitando a oportunidade de trabalhar com outros órgãos, como por exemplo, a prefeitura

municipal, que centraliza o pagamento de seus funcionários nesta unidade. Além do mais, a vantagem de ser único na praça, permite um melhor conhecimento da clientela, favorecendo um atendimento personalizado.

Como restrições, apurou-se que não existe na comunidade uma maior segurança em relação à sua permanência no município. Essa suspeita vem provocando um desgaste na imagem da cooperativa, que é potencializada por um distanciamento da diretoria em eventos diversos ali realizados, conseqüência da falta de uma política mercadológica agressiva por parte da cooperativa.

O gestor da unidade salientou ainda que as taxas das operações de crédito são elevadas para a região, não há um retorno da administração central da cooperativa sobre o desempenho do PAC, e também a falta de condições estruturais para realização de um trabalho externo.

A unidade 5 também é o único agente financeiro da comunidade de atuação. Entretanto, esta região está próxima da unidade 13, que centraliza as atividades comerciais e financeiras de municípios vizinhos, fazendo com que haja uma fuga de possíveis associados para lá.

As restrições para um melhor desenvolvimento do PAC na região estão relacionadas às taxas de juro elevadas cobradas pela cooperativa, a carência de uma comunicação mais efetiva entre a sede da cooperativa e a unidade e a falta de um maior aporte de recursos destinados ao crédito rural, com taxas diferenciadas.

Por outro lado, o gestor do PAC salienta que existe um bom potencial para se trabalhar, haja vista a confiança que a comunidade local deposita na organização. Entretanto, a ausência de uma estratégia mercadológica da cooperativa, aliada à falta de condições de execução de um trabalho externo, dificulta uma melhor atuação dessa unidade.

A unidade 6 localiza-se em uma região com grande potencial para desenvolvimento da cooperativa, devido à existência de duas associações no

município, uma de produtores rurais e outra de artesãos, muito embora exista um outro agente financeiro no município (Banco do Brasil). Ademais, a cooperativa possui uma boa reputação na localidade, promovendo uma relação de confiança mútua com a comunidade.

Entretanto, algumas restrições de natureza interna da cooperativa dificultam esse trabalho. Inicialmente, ocorre ali também a falta de um trabalho mercadológico agressivo da organização; há necessidade de um maior preparo dos funcionários para operar com empréstimos rurais; demora e burocracia na aprovação de propostas de crédito; falta de um limite de alçada para deferimento de créditos; falta de comunicação mais efetiva por parte da sede, principalmente com relação ao acesso à normativos; existência de conflitos entre alguns funcionários da sede e o gestor da unidade, fazendo com que haja um entrave no relacionamento operacional, potencializando ainda mais a assimetria de informações.

A unidade 7 está também próxima à unidade 13, muito embora seja o único agente financeiro do município. Suas restrições são iguais aos demais PACs, como por exemplo, a falta de um limite de alçada para liberação de empréstimos, burocracia e demora na aprovação de operações de crédito, falta de comunicação entre a sede e as unidades, carência de uma política mercadológica e taxas de juro elevadas, principalmente para operações que envolvem garantias fidejussórias.

Como pontos fortes existe um bom potencial de trabalho a ser explorado, um bom relacionamento da cooperativa com a comunidade e as taxas de captação praticadas são competitivas.

A unidade 8 situa-se em uma região com potencial para a realização de operações de crédito rural. Há uma boa aceitação da cooperativa na região, entretanto, apresenta as mesmas restrições da unidade anterior, agravadas pelo

fato de haver um outro agente financeiro na região (Banco Itaú) que cobra taxas mais competitivas do que a Credivertentes.

A unidade 9 é o único agente financeiro do município, situa-se numa praça eminentemente captadora, mas com potencial para aplicação de recursos, que não é explorado por falta de estrutura para execução de trabalho externo.

Embora haja um bom relacionamento com a comunidade local, a falta de uma ação mercadológica mais efetiva agrava o desconhecimento de alguns setores em relação ao atendimento que a cooperativa pode proporcionar. Da mesma forma que as demais unidades, o gestor do PAC salienta, como entraves para uma melhor atuação, a excessiva burocracia e demora nas liberações de empréstimos, a falta de limite de alçada e as altas taxas de juros praticadas pela cooperativa.

A unidade 10 também é o único agente financeiro do município de atuação e suas restrições são as mesmas dos demais PACs. Entretanto, a situação desta unidade é agravada por problemas de risco de crédito acontecido no passado, em função de ações oportunistas de cooperados inadimplentes, que vem refletindo até o momento, prejudicando a imagem da cooperativa.

A unidade 11, como único agente financeiro do município, centraliza os recursos financeiros da prefeitura local e possui uma imagem positiva na região. Contudo, as suas restrições são semelhantes às demais unidades.

A unidade 12 possui as mesmas restrições das demais unidades. Contudo, apresenta maior oportunidade de desenvolvimento em função da presença no município de uma associação de produtores rurais e comerciantes, que, se bem trabalhada do ponto de vista mercadológico, poderá alavancar os negócios da cooperativa.

A unidade 13 situa-se na maior cidade da área de ação da cooperativa, estando situada em um bairro do município, com grande número de empresas varejistas, sendo, portanto, o único agente financeiro daquele local.

De maneira geral, a unidade apresenta as mesmas restrições já elencadas anteriormente. O gestor dessa unidade ressalta que se deve estabelecer um melhor relacionamento da cooperativa com a comunidade local, assim como promover uma reforma nas instalações físicas da unidade, como forma de oferecer maior conforto para os associados, mas também de melhoria das condições estéticas do imóvel, o que possivelmente refletiria na imagem da cooperativa.

Como pontos fortes, a unidade apresenta tarifas e taxas diferenciadas da concorrência e um atendimento mais personalizado.

#### **4.3 Avaliação de desempenho baseado no Modelo de Gestão Econômica - GECON**

Para aplicação do modelo analítico foram utilizados como fonte de pesquisa, documentos contábeis e extracontábeis relativos aos períodos analisados (janeiro, fevereiro e março do exercício de 2000).

Inicialmente, levou-se em consideração o sistema “funding”, que tem por objetivo mapear as origens e os destinos dos recursos financeiros disponíveis à cooperativa (Tabelas 1, 2 e 3 do anexo A) contido no relatório denominado Apuração de Resultado, elaborado pela Crediminas. Trata-se de um documento emitido mensalmente pela central onde constam, além do “funding”, indicadores de desempenho das cooperativas filiadas, da UAR na qual elas pertencem e do consolidado de todo o sistema. Ressalte-se que este relatório é emitido individualmente, sendo que cada filiada só tem acesso aos seus próprios resultados, ao resultado de sua receptiva UAR e do consolidado do sistema Crediminas.

Para elaboração do “funding” a Central utiliza-se dos saldos médios mensais de cada rubrica contábil, por meio dos quais são apuradas as taxas de

captação e aplicação dos recursos envolvidos. As despesas administrativas e operacionais, bem como as receitas operacionais e não operacionais, são obtidas com base no saldo final do balancete mensal.

Para avaliação de desempenho da cooperativa, os levantamentos contábeis e extracontábeis de cada unidade foram posteriormente consolidados e confrontados com o “funding”, oportunidade em que sofreram algumas correções e adaptações para o fechamento final.

Procurou-se separar as despesas e receitas de cada unidade e as despesas estruturais da cooperativa, ou seja, aquelas de responsabilidade dos setores que compõem a Administração Central da organização. As despesas que não foram passíveis de apropriação para cada unidade avaliada e da Administração Central foram consideradas como “despesas comuns”, e entraram no resultado final da cooperativa, sem entretanto, sofrerem rateios.

Considerou-se, para efeito de “movimentação” de recursos financeiros disponíveis, a existência de um “Caixa Central” na cooperativa, neste caso representado pelo setor de empréstimo que controla os recursos a serem emprestados aos associados. Nas suas operações de crédito a cooperativa busca atender ao limite global de aplicação imposto pela Crediminas, conforme abordado na seção 4.1.2.1.

Em relação ao preço de transferência de recursos, que no presente trabalho utilizou-se do conceito de “custo de oportunidade”, adotou-se a taxa da “centralização financeira” apurada mensalmente pela Crediminas. A utilização deste parâmetro ocorre em função de que, na captação de recursos, na forma de depósitos à vista ou a prazo, eles serão disponibilizados na “centralização financeira”, caso não haja nenhum destino para os mesmos, uma vez que a cooperativa não possui nenhum planejamento de demanda de recursos. Por outro lado, a remuneração da centralização financeira sempre esteve acima daquela paga aos aplicadores dos recursos.

Nesse sentido, foram consideradas as seguintes receitas e despesas financeiras:

- Receita Financeira de Captação (RFC) – montante de recursos que o PAC captou e “vendeu” ao “caixa central” valorizado pela taxa da centralização financeira;
- Custo Financeiro de Captação (CFC) – montante de recursos captados, valorizado pelo preço de compra (taxa de captação);
- Receita Financeira de Aplicação (RFA) – montante de recursos aplicados, valorizado pelo preço de venda (taxa de aplicação);
- Custo Financeiro de Aplicação (CFA) – montante de recursos comprados ao “caixa central”, valorizado pela taxa da centralização financeira.

Para apresentação da avaliação de desempenho da cooperativa foram estruturadas as tabelas constantes nos anexos B, C, D, E, F, G para cada unidade da cooperativa. Posteriormente, elas foram consolidadas no anexo H, denominado Estrutura de Resultado, onde é apurada a contribuição de cada unidade, para formação do resultado econômico da cooperativa.

Inicialmente, será abordado o desempenho de cada unidade avaliada, relativamente ao aspecto de captação de recursos, operações de crédito e centralização financeira/relações interfinanceiras bancárias pelas tabelas 2, 3 e 4:

**TABELA 2. Captação de recursos da Credivertentes em 2000 (em reais)**

	<b>Janeiro</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Março</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Part. md</b>
Unidade 1	689.683,76	17,29%	683.232,88	17,47%	811.718,64	20,38%	18,38%
Unidade 2	65.188,93	1,63%	74.274,65	1,90%	71.199,85	1,79%	1,77%
Unidade 3	113.471,60	2,84%	104.989,93	2,68%	132.931,56	3,34%	2,96%
Unidade 4	217.545,71	5,45%	217.369,19	5,56%	251.974,25	6,33%	5,78%
Unidade 5	81.822,68	2,05%	76.074,36	1,95%	92.054,95	2,31%	2,10%
Unidade 6	819.386,04	20,54%	820.191,31	20,97%	843.729,88	21,19%	20,90%
Unidade 7	435.201,66	10,91%	424.452,18	10,85%	364.046,55	9,14%	10,30%
Unidade 8	167.170,91	4,19%	167.838,87	4,29%	174.049,16	4,37%	4,28%
Unidade 9	344.815,83	8,65%	270.035,33	6,91%	276.458,41	6,94%	7,50%
Unidade 10	376.851,57	9,45%	383.893,47	9,82%	326.155,01	8,19%	9,15%
Unidade 11	310.085,76	7,77%	321.413,12	8,22%	321.591,01	8,08%	8,02%
Unidade 12	182.325,51	4,57%	183.237,01	4,69%	159.175,69	4,00%	4,42%
Unidade 13	185.015,87	4,64%	183.500,27	4,69%	157.165,19	3,95%	4,43%
<b>Total</b>	<b>3.988.565,83</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.910.502,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.982.250,15</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Credivertentes – adaptado pelo autor

**TABELA 3. Operações de crédito da Credivertentes em 2000 (em reais)**

	<b>Janeiro</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Março</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Part. md</b>
Unidade 1	1.397.723,51	46,07	1.632.702,65	53,67	1.560.344,25	51,50	50,41%
Unidade 2	71.334,38	2,35	86.987,36	2,86	72.908,77	2,41	2,54%
Unidade 3	189.744,05	6,25	142.395,06	4,68	152.544,04	5,03	5,32%
Unidade 4	180.326,22	5,94	161.692,14	5,31	173.111,15	5,71	5,66%
Unidade 5	92.863,81	3,06	70.465,60	2,32	75.344,09	2,49	2,62%
Unidade 6	128.548,93	4,24	119.040,65	3,91	133.994,08	4,42	4,19%
Unidade 7	188.025,57	6,20	177.975,30	5,85	170.791,67	5,64	5,89%
Unidade 8	117.711,56	3,88	122.412,21	4,02	121.942,67	4,02	3,98%
Unidade 9	27.845,90	0,92	22.302,69	0,73	20.640,33	0,68	0,78%
Unidade 10	131.671,38	4,34	84.433,37	2,78	89.341,33	2,95	3,35%
Unidade 11	228.859,80	7,54	189.213,99	6,22	193.659,76	6,39	6,72%
Unidade 12	125.161,83	4,13	93.598,08	3,08	88.987,35	2,94	3,38%
Unidade 13	154.141,56	5,08	139.049,57	4,57	176.102,97	5,81	5,15%
<b>Total</b>	<b>3.033.958,50</b>	<b>100,00</b>	<b>3.042.268,67</b>	<b>100,00</b>	<b>3.029.712,46</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Credivertentes – adaptado pelo autor

**TABELA 4. Centralização financeira/relações interfinanceiras bancárias da Credivertentes em 2000 (em reais)**

	<b>Janeiro</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Março</b>	<b>% s/ total</b>	<b>Part. md</b>
Unidade 1							
Unidade 2							
Unidade 3							
Unidade 4	56.019,58	3,38%	36.329,68	2,32%			2,85%
Unidade 5	13.502,34	0,81%		0,00%			0,41%
Unidade 6	629.652,28	37,97%	633.230,56	40,39%	695.472,74	44,62%	39,18%
Unidade 7	210.056,33	12,67%	219.999,24	14,03%	136.236,36	8,74%	13,35%
Unidade 8	37.176,11	2,24%	53.971,40	3,44%	59.126,71	3,79%	2,84%
Unidade 9	295.594,00	17,83%	237.425,38	15,14%	259.979,90	16,68%	16,48%
Unidade 10	196.007,39	11,82%	178.684,74	11,40%	234.656,21	15,05%	11,61%
Unidade 11	152.047,73	9,17%	135.791,38	8,66%	138.574,52	8,89%	8,91%
Unidade 12	44.046,03	2,66%	70.389,12	4,49%	34.741,06	2,23%	3,57%
Unidade 13	24.139,69	1,46%	2.153,70	0,14%			0,80%
<b>Total</b>	<b>1.658.241,48</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.567.975,20</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.558.787,50</b>	<b>100,00%</b>	

Fonte: Credivertentes – adaptado pelo autor

No período avaliado, verificou-se que não ocorreu variação significativa no volume total de captação de recursos, operações de crédito e centralização financeira/relações interfinanceiras bancárias. Entretanto, salienta-se que a unidade 1, responsável por uma captação média de 18,38% do total, detém 50,41% das operações de crédito, sendo, portanto, uma unidade extremamente aplicadora de recursos. Ou seja, ela empresta todos os seus recursos captados e ainda busca recursos no “caixa central” para efetuar operações de crédito.

A unidade 6, por sua vez, obteve o maior percentual médio de captação de recursos (20,90%) e de recursos disponibilizados na centralização financeira/relações interfinanceiras bancárias (39,18% do total). Todavia, suas operações de crédito representaram uma média de 4,19% de toda a cooperativa, demonstrando ser uma unidade com característica captadora, embora a sua região de atuação apresente um bom potencial para aplicação de recursos, que deve ser explorado com maior eficiência.

A unidade 7, detentora de 10,30% do volume médio de captação da cooperativa e 11,81% dos recursos disponibilizados na centralização financeira, é responsável por apenas 5,89% das operações de crédito. Por estar próxima à

unidade 13, que localiza-se em município de maior porte, absorvendo as atividades comerciais e financeiras de municípios vizinhos, a administração da unidade 7 deverá dispor de uma política mercadológica mais agressiva, procurando ampliar o seu volume de operações de crédito.

A unidade 9 localiza-se numa região com característica “poupadora” de recursos. Entretanto, apresenta potencial para aplicação em atividades rurais, devendo também ser melhor explorada pelo seu gestor. Sua captação média representa 7,50% do total da cooperativa, mas sua aplicação é de apenas 0,78%. Os recursos na centralização financeira representam 16,55% do total.

As demais unidades apresentaram uma pequena variação entre os recursos captados, aplicados e disponibilizados na centralização financeira. Assim, aquelas unidades cujas praças são mais ‘tomadoras’ de recursos, como, por exemplo, os PACs 2 e 3, nos três meses considerados e as unidades 4, 5 e 13 no mês de março/2000, não apresentaram recursos na centralização financeira. Já as unidades 8, 10, 11 e 12 disponibilizaram recursos na centralização financeira, uma vez que o volume de recursos aplicados foi menor que os captados.

Para obtenção do resultado financeiro de cada unidade considerou-se o volume de captação de recursos, representados pelos depósitos à vista, vinculados e a prazo e o volume de recursos aplicados, que é representado pelas operações de crédito e pelos recursos disponibilizados no caixa e na centralização financeira/relações interfinanceiras bancárias.

Os recursos disponibilizados na centralização financeira não são valorizados como custo ou receita financeira de aplicação, pois a taxa de centralização financeira é o próprio custo de oportunidade dos recursos. Já os recursos existentes no caixa são valorizados pela taxa da centralização financeira como custo financeiro de aplicação, uma vez que, se não estivessem ociosos no

nessa rubrica, estariam, no mínimo, sendo remunerados pela centralização financeira.

Em relação aos recursos captados, as suas receitas financeiras de captação foram valorizadas pela remuneração da centralização financeira, que apresentou taxas de 1,60%, 1,56% e 1,57%, respectivamente, nos meses de janeiro, fevereiro e março, sendo que os custos financeiros de captação são remunerados pelas taxas efetivamente pagas aos agentes poupadores.

Os recursos aplicados em operações de crédito tiveram como custos financeiros de aplicação a taxa da centralização financeira de cada mês considerado, com exceção dos “repasses”, que foram valorizados pelas taxas efetivamente ocorridas, respectivamente, 0,74%, 0,63% e 0,51%, em janeiro, fevereiro e março/2000.

As receitas financeiras de aplicação foram valorizadas pelas respectivas taxas efetivamente cobradas em função de cada modalidade de transação ocorrida.

O tratamento dado à rubrica “crédito em liquidação” é valorizado somente quanto ao custo financeiro de aplicação, representado pela taxa da centralização financeira. Essa rubrica corresponde àqueles recursos que serão levados à prejuízo e sua cobrança normalmente é efetuada por via judicial, portanto, sem previsão de data para recebimento. Nesse caso, não há como se considerar, para efeito de análise gerencial, a sua receita financeira de aplicação.

A rubrica de “provisão de crédito em liquidação” não sofre nenhum tratamento de valorização, pois provisão é um lançamento do ponto de vista apenas contábil, não sendo passível de gerar resultado econômico.

Os resultados financeiros de cada unidade, apurados nos anexos D, E e F, foram transportados para as tabelas do anexo H, denominadas “Estrutura de Resultados”, do qual foram extraídos os comentários expostos a seguir:

Houve um decréscimo na Margem Operacional Financeira da cooperativa de aproximadamente 18% no mês de fevereiro(2000), em relação ao mês anterior, ocasionada por uma queda nas margens financeiras de captação de 10 unidades e nas margens financeiras de aplicação de todas as unidades da organização. Embora tenha ocorrido um incremento no volume de operações de crédito de 2,74% em fevereiro, houve, entretanto, uma queda no volume de captações da ordem de 2,00%, com conseqüente diminuição no volume de recursos disponibilizados na centralização financeira (5,44%). Isto indica que a Margem Operacional Financeira apresentada naquele mês foi conseqüência de um decréscimo no “spread” da cooperativa, mesmo porque a taxa de remuneração da centralização financeira caiu de 1,60% para 1,56%.

Deve-se destacar, na avaliação da Margem Financeira de Aplicação da cooperativa, o desempenho da unidade 10, que apresentou um resultado de R\$ 169,86 em janeiro/2000, um resultado negativo de R\$ 550,32 em fevereiro/2000 e R\$ 319,01 em março/2000. Tais números são conseqüência de um volume elevado de operações renegociadas, que proporcionaram um “spread” baixo e de operações de crédito em liquidação, que não geram receitas financeiras de captação, mas, somente custos.

Apesar de ter ocorrido uma ligeira queda no volume de operações de crédito, em março/2000 ocorreu uma recuperação na Margem Operacional Financeira da organização, de aproximadamente 13% em relação ao mês anterior. Ela foi ocasionada por um aumento nas taxas de transações de empréstimos da cooperativa e de incremento no volume de captações.

Contribuiu também para a formação do resultado econômico da cooperativa, a Margem de Prestação de Serviços das unidades, obtida pela diferença entre a Receita de Prestação de Serviços e os seus respectivos custos que, no período analisado, correspondeu, em média, a 14,76% ao mês da Margem Operacional da organização. Conseqüentemente, por diferença,

verificou-se que a Margem Operacional Financeira representou em média 85,24% da Margem Operacional da organização.

Após o cálculo da Margem Operacional, obtida pelo somatório da Margem Operacional Financeira e da Margem de Prestação de Serviços de todas as unidades, devem-se subtrair as respectivas Despesas Totais, para obtenção da contribuição de cada PAC na formação do resultado global da organização.

A contribuição média de cada unidade no período analisado foi de R\$ 4.791,00. A unidade 2 apresentou a segunda menor contribuição no mês de janeiro (R\$ 483,31), decrescendo nos meses seguintes com resultados negativos de R\$ 1.399,65 e R\$ 1.032,90.

A unidade 10 apresentou, em janeiro/2000, uma contribuição negativa de R\$ 2.922,25 ocasionada por uma despesa extra de assessoria jurídica ocorrida naquele mês, refletindo nas suas “Despesas Totais”, que foram as maiores de todas as unidades. Nos meses subseqüentes ocorreu uma recuperação no seu desempenho, entretanto, de forma bastante modesta.

A das demais unidades destacam-se aquelas que apresentaram contribuições abaixo de 50% da média de cada mês: em janeiro a unidade 5; em fevereiro e março as unidades 5, 9, 12 e 13.

Após a avaliação das contribuições das unidades, algumas rubricas devem ser consideradas para se chegar ao resultado econômico da cooperativa. Tratam-se de valores que não foram possíveis de apropriação para a unidade respectiva, sendo, portanto, tratados de forma global para se chegar ao resultado final. As rubricas que contribuíram positivamente são “Outras Rendas Operacionais” e “Recuperação de Operações em Crédito em Liquidação”. Em seguida, contribuindo negativamente para o resultado da organização, constam o “Custo de Oportunidade de Relações Interfinanceiras”, “Despesas da Administração Central” e “Despesas Comuns”. As Relações Interfinanceiras, que constam no “funding” como aplicação de recursos, sendo portanto uma

conta ativa, referem-se a depósitos de recursos que as unidades mantêm em bancos nas praças em que atuam, uma vez que elas possuem um limite determinado para manutenção de dinheiro em caixa. Como não foi possível obter o valor respectivo dessa rubrica de cada unidade, mas somente o valor global, procedeu-se ao mesmo tratamento realizado com a conta caixa, ou seja, são recursos que momentaneamente estão ociosos, e portanto, são valorizados pelo custo de oportunidade que corresponde à taxa de remuneração da centralização financeira. As “Despesas da Administração Central” englobam as despesas administrativas e de pessoal daquele setor, que em última análise correspondem aos custos fixos da cooperativa. As “Despesas Comuns” referem-se a gastos diversos, alguns de natureza fixa, outros de natureza variável, e que não foram possíveis de apropriação às unidades e administração. Nesse sentido, eles foram tratados de forma conjunta, haja vista que o modelo analítico empregado não admite rateio de custos.

Com a apuração do “Resultado Econômico” da cooperativa, observou-se que, no mês de janeiro/2000, as “Despesas da Administração Central”, somadas às “Despesas Comuns”, representaram, aproximadamente, 90% do resultado da cooperativa, obtido pelo somatório da contribuição de cada unidade avaliada. Em fevereiro/2000, aquelas despesas foram ligeiramente superiores à contribuição das unidades e a organização só apresentou resultado econômico positivo em função da contribuição de “Outras Rendas Operacionais” e “Recuperação de Operações em Crédito em Liquidação”. O mês de março/2000 foi o período em que a cooperativa apresentou o melhor resultado econômico, muito embora a contribuição das unidades tenha ficado aquém daquela obtida no mês de janeiro. Em março/2000 o somatório das despesas acima citadas representaram aproximadamente 76% do somatório da contribuição das unidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

A análise dos resultados, respaldados pelo referencial teórico e modelos analíticos apresentados, permitiram efetuar as seguintes considerações, com o intuito de contribuir para atendimento dos objetivos propostos.

Com relação ao ambiente institucional do cooperativismo de crédito, ao se analisar os aspectos legais referentes ao funcionamento das organizações financeiras, verifica-se que o Sistema Financeiro Nacional é um dos segmentos econômicos mais regulamentados do país. Nesse sentido, o Banco Central cada vez mais, intensifica os instrumentos de controle das organizações financeiras. Isto é feito via fiscalizações de forma direta ou indireta, ou via normativos, objetivando preservar a saúde financeira de todo o sistema mas também, para atendimento de organismos internacionais, como por exemplo, o Banco para Compensações Internacionais (BIS), responsável pela edição do Acordo da Basileia, do qual o Brasil é signatário. Nesse contexto, as cooperativas de crédito têm que atender a diversos normativos, buscando uma adequação aos dispositivos técnicos e operacionais emanados da autoridade monetária

Por meio de uma análise histórica dos dispositivos legais que regulamentam o funcionamento das cooperativas de crédito (os quais não cabe aqui citar, uma vez que a maioria já se tornou sem efeito) verifica-se que tem ocorrido uma abertura gradual por parte da autoridade monetária, no sentido de ampliar atuação das cooperativas de crédito. Acredita-se que isto vem ocorrendo em função do próprio desempenho do cooperativismo de crédito, que ocupa espaços nos quais outras organizações financeiras não se dispõem a atuar, mas também, em função de ações eficientes de arranjos institucionais, representados pela Frencoop, Ancoop, OCB, centrais de crédito e bancos cooperativos.

Como exemplo, cita-se a autorização para ampliação do leque de pessoas para filiação, que pode se transformar numa vantagem competitiva para

as cooperativas de crédito, a partir do momento que economias familiares poderão ser canalizadas para este tipo de organização, que seguramente permitiriam uma maior capitalização e operacionalização destas cooperativas.

Embora as cooperativas de crédito estejam isentas de recolhimento de depósitos compulsórios, o que é uma vantagem em relação às demais organizações financeiras, verifica-se que esta situação tende a se modificar, a partir do momento que o Banco Central diminuiu o percentual dos depósitos compulsórios dos bancos, com o intuito de proporcionar uma queda nas taxas de juros cobradas aos tomadores finais.

Aliado a tudo isto, a diminuição das taxas de juros bancárias que a autoridade monetária vem tentando impor ao mercado financeiro, via queda na taxa básica de juro da economia, pode se transformar numa ameaça para as cooperativas de crédito, em termos de competitividade, uma vez que maioria não possui economia de escala.

Não restam dúvidas de que, atualmente, existe um grande interesse das organizações bancárias pelo público-alvo das cooperativas de crédito e que os bancos se encontram bem mais avançados tecnologicamente e estruturados em relação às cooperativas, o que se torna um risco para elas.

Nesse sentido, é premente que o cooperativismo de crédito repense suas ações, no sentido de que tenha uma visão mais ampla do futuro, por meio de um planejamento de longo prazo, que objetive, primordialmente, a educação de seu quadro social, a profissionalização de sua gestão, uma permanente capacitação dos dirigentes e funcionários, constantes investimentos em tecnologia, economia de escala, incremento no número de associados visando a uma constante capitalização do sistema, assim como uma contínua inovação com relação ao lançamento de novos produtos e serviços. Mas, acima de tudo, a preservação da cooperativa de crédito como um instrumento de ação política, econômica e social.

Nessa travessia, são de extrema importância as ações estratégicas das centrais de crédito, sob o respaldo dos bancos cooperativos, como instrumentos balizadores das atividades de suas filiadas.

Nesse aspecto, a Crediminas saiu na frente em Minas Gerais, por meio de seu Projeto Empresarial, em que foram estabelecidos diversos objetivos estratégicos, já elencados na seção 4.1.2.1. Entretanto, é razoável observar o primeiro objetivo descrito, relacionado ao aspecto de fusão/incorporação de suas filiadas, reduzindo de 108 atual, para 53 cooperativas, no final dos próximos três anos. Trata-se de uma meta, ao que parece, à primeira vista, de difícil concretização, uma vez que envolve dimensões não só de natureza técnica e estratégica, mas, sobretudo, dimensões de caráter político, como, por exemplo, perda de poder, conflitos, ações oportunistas, etc.

Nesse contexto, o ambiente institucional do cooperativismo de crédito exige que estas organizações sejam eficientes do ponto de vista econômico, financeiro e patrimonial. Para tanto, a fusão/incorporação de cooperativas de crédito, na visão deste pesquisador, deve ser um assunto discutido de forma profunda e transparente, haja vista os problemas apresentados pelas cooperativas de crédito, elencados por Visão(1999), que serviram de respaldo para o estabelecimento dos objetivos da presente pesquisa.

Em relação ao diagnóstico efetuado na cooperativa, que já foram objeto de discussão na seção anterior, alguns pontos devem ser considerados:

➤ não restam dúvidas de que a falta de uma gestão mercadológica e de um planejamento de longo prazo, por meio de estabelecimento de metas, tem prejudicado uma atuação mais competitiva da organização;

➤ as transações representadas pelas operações de crédito, que encontram-se em inadimplência podem comprometer uma parcela significativa

do patrimônio líquido da cooperativa e possivelmente demandará rateio de perdas que vierem acontecer;

➤ as próprias características da atividade rural da região, (pecuária de leite e cafeicultura), que envolvem altos riscos, demandam recursos financeiros, com taxas de juros menores; estes recursos são, de alta especificidade e de contínua freqüência, fazendo com que a cooperativa seja mais conservadora nas análises de crédito, ao mesmo tempo que deve se resguardar de ações oportunistas, o que pode elevar os seus custos de transação e dos tomadores de empréstimos;

➤ por outro lado, em função dos seus elevados custos de transformação e de transação, a cooperativa deve incrementar as suas operações de crédito, por meio de transações com maior recorrência, que podem proporcionar um giro maior de recursos, ao mesmo tempo que facilita a criação de laços de confiança com os seus associados;

➤ a avaliação de desempenho pelo modelo analítico permitiu evidenciar de maneira eficaz o desempenho de cada unidade analisada e da organização como um todo. Nesse aspecto, pode-se verificar a dependência da unidade I em relação às demais unidades, no que concerne à transferência de recursos, para atendimento de seus associados.

Assim, considerando o diagnóstico realizado, pode-se inferir através das sugestões abaixo, com intuito de procurar promover um maior dinamismo à gestão da cooperativa, bem como potencializar suas operações em suas regiões de atuação:

1. Inicialmente, a Cooperativa deve estabelecer uma filosofia organizacional que busque nortear os destinos da organização. O primeiro passo para a implementação dessa filosofia é a declaração de sua missão, ou seja, o propósito abrangente da organização, a razão de sua existência, que vai caracterizar e direcionar o seu modo de atuação e que independe das condições

ambientais, bem como de suas condições internas, assumindo um caráter permanente. Essa declaração de missão deve ser compartilhada com todos os conselheiros, funcionários, associados e prestadores de serviços, com o objetivo de engajá-los nesse processo de reestruturação organizacional.

Em seguida, deve-se estabelecer uma visão organizacional, que pode ser definida como a capacidade de imaginar as diferentes e melhores situações ou resultados e os meios para alcançá-los. Essa visão, para ser eficaz deve:

- descrever o futuro desejado;
- engajar as emoções das pessoas;
- descrever algo que valha a pena buscar;
- dar sentido ao trabalho.

A visão deve estar respaldada em valores organizacionais que buscam estabelecer uma referência para:

- ver os outros;
- perceber situações e problemas;
- solucionar problemas;
- decidir o que é certo, errado ou ético;
- lidar com as pessoas;
- estruturar tarefas organizacionais.

Para que os membros da Cooperativa (conselheiros, diretores e funcionários) possam identificar esses valores, devem tentar responder às perguntas: O que é importante para nós? O que é importante para nossa organização? O que é importante para nossos associados? O que é importante para os nossos funcionários? Provavelmente, entre as respostas a essas perguntas, constariam:

- a convicção de ser a melhor;
- o compromisso de fazer certo a primeira vez;
- a crença na importância de tratar bem o nosso pessoal;

- o compromisso com a qualidade;
- o compromisso de tratar bem o nosso público alvo;
- o compromisso com a inovação e com o risco calculado;
- a convicção da ampla comunicação informal;
- a convicção e o reconhecimento da importância do crescimento e da lucratividade.

2. Implementar um planejamento para que sejam estabelecidas metas e objetivos para um período de no mínimo cinco anos, procurando explorar as potencialidades da cooperativa e, ao mesmo tempo minimizar os pontos fracos e os riscos associados. Essas metas devem ser coerentes com a realidade e o ambiente em que a cooperativa está inserida, oportunidade que devem contemplar, entre outros, os seguintes parâmetros: crescimento no número de associados com conseqüente incremento no PLA, aumento no volume de captações e operações, melhoria nos índices de eficiência da cooperativa, o que implicaria numa constante busca de diminuição de suas despesas, além de uma efetiva cobrança dos créditos inadimplentes. Estas metas devem estar suportadas por meio de um planejamento orçamentário de curto, médio e longo prazos que vão gerar informações sobre os eventos planejados que, quando executados poderão sofrer ações corretivas se, porventura houver necessidade.

3. Estabelecimento de uma estratégia mercadológica que vise a uma efetiva atuação da diretoria e/ou gerência administrativa, principalmente nas unidades, buscando parcerias estratégicas com órgãos públicos, entidades de classe, etc; empresas privadas, objetivando principalmente a adesão de novos associados, mas, sobretudo, explorar as potencialidades identificadas nas áreas de atuação de cada PAC.

4. Estabelecer ações que objetivem uma descentralização e agilização na liberação de operações de crédito, pela concessão de um limite de alçada para os postos de atendimento;

5. Promover uma contínua reciclagem das chefias das unidades e da sede, não somente por meio de cursos oferecidos pela Crediminas, mas, sobretudo, em cursos voltados para a prestação de serviços, marketing bancário e outros.

6. Estabelecer um fluxo contínuo de informações no sentido sede-PACs-sede, pelo envio de normativos e publicações relacionadas ao mercado financeiro, cooperativismo, mas, principalmente, informações de caráter estratégico.

7. Efetuar um permanente controle de desempenho dos PACs conforme modelo apresentado, procurando identificar com maior rigor as despesas relativas à cada unidade, evitando realizar rateios.

8. Promover um rodízio entre as chefias dos PACs objetivando evitar o agravamento de um comodismo de seus funcionários mas, sobretudo, valorizar e tirar proveito de competências individuais.

9. O modelo GECON deve ser utilizado para tomada de decisões de caráter gerencial. Entretanto, qualquer ação com o objetivo de fechamento ou abertura de postos de atendimento, deve ser acompanhada não só de avaliação da dimensão econômica, mas também de natureza estratégica, objetivando analisar as potencialidades, limitações, etc. Nesse sentido, cabe aqui ressaltar o desempenho da unidade 2, cuja continuidade de atuação deve ser analisada pela diretoria da cooperativa.

10. Potencializar o uso do “Jornal da Credivertentes” de forma mais eficaz, utilizando-o como uma ferramenta de marketing da cooperativa, abordando temas sobre o cooperativismo de crédito, mercado financeiro, etc; assim como um instrumento para divulgação de uma imagem positiva da cooperativa e de minimizar a assimetria de informações do seu corpo social.

11. Utilizar-se a “Semana de Estudos Comunitários e Cooperativista” como um instrumento para adoção de um programa de educação cooperativista.

Finalmente, ressalta-se a necessidade de que a administração da Cooperativa, mantenha um contínuo acompanhamento das mutações que ocorrem freqüentemente no ambiente institucional do cooperativismo de crédito, buscando minimizar a assimetria de informações, mas, sobretudo, aproveitar as oportunidades que porventura surjam.

Nesse sentido, Amodeo (1999) destaca que um aspecto importante a se considerar é que a Nova Economia Institucional reconhece que existem mecanismos pelos quais os indivíduos, os arranjos institucionais e o ambiente institucional têm relações mutuamente influentes e dependentes, o que permite explicar dentro do marco desta teoria, as funções sociopolíticas das cooperativas e não só as econômicas.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABENSUR, E. O. ; BRUNSTEIN, I. Metodologia de custeio de virtualidade: um caso prático de serviços bancários. *Revista de administração*, São Paulo, v.34, n.2, p.47-54, abr/jun 1999.
- ALBUQUERQUE, M. L. de. O cooperativismo de crédito no Brasil-estrutura e evolução recente. In.: SHARDONG, A. et. al. *Solidariedade financeira, graças a Deus!*. Brasília: Confabras, 1996. p.15-28.
- ALENCAR, E. *O estudo de caso é uma categoria válida em pesquisa social?* Lavras: ESAL, 1988. 5p. (Mimeo).
- ALENCAR, E. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: UFLA, 1999. 125p.
- ALMEIDA, A. F. Análise das estratégias competitivas de quatro bancos sob diferentes enfoques teóricos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., Foz do Iguaçu, 1999. *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- ALMEIDA, L. B. Sistema de informação de gestão econômica. In.: CATELLI, A. (coord). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999. p.301-314.
- AMODEO, N. B. P. *As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade*. Rio de Janeiro: UFRRJ, 1999. 318p. (Tese - Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade).
- ANDRADE, P. S. G. de. *Contribuição para uma teoria de estratégia empresarial*. São Paulo: FEA/USP, 1988. 200p. (Tese de Doutorado em Administração).
- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977. 203p.
- ASSAF NETO, A. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 292p.

- ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais**. São Paulo: FEA/USP, 2000. 163p. (Tese – Doutorado em Administração).
- AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. São Paulo: FEA/USP, 1996, 429p. (Tese de doutorado em Economia).
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema financeiro nacional**. [on line]. 2000 Disponível: <http://www.bcb.gov.br/htmls/sfn.shtm>. [capturado em 15 de abr. 2000].
- BANCO NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO. BNCC. **Noções de Cooperativismo**. [S.1]: Convênio BNCC/FELEME, [ca. 1970]. 36p.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Piracicaba: ESALQ, 1994. 135p. (Dissertação – Mestrado em Economia Aplicada).
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. Piracicaba: ESALQ, 1998. 257p. (Tese- Doutorado em Economia Aplicada).
- BASTOS, N. T. de. **Avaliação de desempenho de bancos brasileiros baseada em criação de valor econômico**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.34, p.68-73, jul/set. 1999.
- BRUYNE, P. de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves Ed. 1991. 251 p.
- BULGARELLI, W. **Tratado Geral de Crédito Cooperativo**. IPESCO. [s. 1.] 1965. v. 1.
- CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, p.95-97, jul./set. 1991.
- CATELLI, A. GUERREIRO, R. PEREIRA, C. A. **Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras**. In.: CATELLI, A. (coord.). *Controladoria* São Paulo: Atlas, 1999. p.385-411.

- CATELLI, A. O que é GECON. In.: CATELLI, A (coord.). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 29-32.
- CIA, J. N. de S. **Aplicação da teoria das restrições em bancos**. São Paulo: EAESP. Projeto CEB-SERASA. 1999. 56p.
- COASE, R. H. La naturaleza de la empresa (1937). In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G. (compiladores). **La naturaleza de la empresa: origenes, evolución y desarrollo**. Mexico: Fondo de Cultura Econômica, 1996. p.29-66.
- COSTA, E. A. Software vai ajudar Previ a controlar investimentos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 07 nov. 2000. Finanças, p.B4, c. 1-2.
- CRUZ, R. I. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica**. São Paulo: FEA/USP, 1991. 132p. (Dissertação – Mestrado em Controladoria e Contabilidade).
- DE MASY, R. C. de. **Cooperativas de crédito rural e os pequenos produtores no Rio Grande do Sul – Brasil: reorganização e desenvolvimento**. **Perspectiva Econômica**, São Leopoldo, v.31, n.94, p.5-37, jul/set 1996. (Série cooperativismo, 39).
- FARIAS, C. G. B. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (GECON) - uma abordagem para instituições financeiras**. São Paulo: FEA/USP, 1998. 171p. (Dissertação – Mestrado em Controladoria e Contabilidade).
- FERRARI, A. T. **Metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 318p.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991. 164p.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro – produtos e serviços**. 13ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 544p.
- GAJ, L. **Administração estratégica: “o estado da arte”, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1986. 283 p. (Tese – Doutorado em Administração).

- GARCIA, S. Decisão sobre mix de produtos financeiros: o caso da agência estrela. **Cadernos de Estudos da FIPECAFI**, São Paulo, v.11, n.20, p. 61-76, jan/abr. 1999.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1988. 477p.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995. 207p.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.
- GOUVEIA, J. J. F. A. **Custos bancários, introduzindo o sistema de custos baseado em atividades (ABC): um caso prático**. São Paulo: FEA/USP, 1994. 160 p. (Dissertação – Mestrado em Controladoria e Contabilidade).
- GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. São Paulo: FEA/USP, 1989. 385p. ( Tese – Doutorado em Controladoria e Contabilidade).
- HASTINGS, D. F. **Banking: gestão de ativos, passivos e resultados**. Apostila da disciplina Administração de Bancos-Banking, departamento de contabilidade, finanças e controle. Fundação Getúlio Vargas. 1 Semestre 2000.
- ICA DATABASE. ICA Statistics- 1999. [on line.]. 1999. Disponível: <http://www.coop.menu/datasite.html>. [Capturado em 04 de nov 2000].
- JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes**. São Paulo: FEA/USP, 1996. 195p. (Tese Doutorado em Administração).
- MARCOVITCH, J. **Interação da instituição de pesquisa industrial com seu ambiente e suas implicações na eficiência organizacional**. São Paulo: FEA/USP, 1978. 340p. (Tese de livre docência).
- MOURA, A. R. Notas sobre o ajustamento do sistema bancário privado no Brasil pós-Real. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.52, p 27-38, fev 1998.

MUCCILLO NETO, J. Avaliação de desempenho de instituições financeiras. *Revista de Administração*, São Paulo, v.28, n.3, p.13-21, jul/set 1993.

NAKAGAWA, M. Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial. São Paulo: FEA/USP, 1987. 165p. (Tese – Doutorado em Controladoria e Contabilidade).

NORTH, D. C.. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 37p.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. Relatório de atividades da OCB/95. Brasília: MAARA/SDR/DENACOOB. 1996. 47p.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In.: CATELLI, A.(coord.). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999a. p. 35-78

PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenhos. In.: CATELLI, A. (coord.). *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999b. p.188-258.

PEREIRA, C. A. 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. São Paulo: FEA/USP. 2000. 321p. (Tese – Doutorado em Controladoria e Contabilidade).

PEREIRA, C. A. Estudo de um modelo de avaliação de desempenho para gestão econômica. São Paulo: FEA/USP. 1993. 278p. (Dissertação de mestrado em Controladoria e Contabilidade).

PEREIRA, C. A. e OLIVEIRA, A. B. S. Preços de transferência: uma aplicação do conceito de custo de oportunidade. In.: CATELLI, A. *Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 414-446.

- PINHO, D.B (org.). **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. 1.ed. São Paulo: CNPQ, 1982. 272p. (Manual de Cooperativismo, v.1).
- PINHO, D. B (org.). **Tipologia cooperativista**. São Paulo: CNPQ, 1984. 345p. (Manual de cooperativismo, v.4).
- PONDÉ, J. L. S. P. de Souza. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais**. Campinas: UNICAMP/ IE, 1994. 54p.
- RIBEIRO, B. de A. M. **Coordenação vertical do transporte de madeira: análise empírica dos arranjos institucionais existentes na indústria brasileira de celulose**. Piracicaba: ESALQ, 1998. 113p. (Dissertação – Mestrado em Economia Aplicada).
- ROCHA, W. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica**. São Paulo: FEA/USP, 1999. 148p.(Tese-doutorado em Ciências Contábeis).
- RODRIGUES, R. **O cooperativismo na globalização**. *Agroanalysis*, Rio de Janeiro, v. 17, n.8, p. 10-12, ago. 1997.
- SANTOS A. C.; OLIVEIRA, L. C.; ANTONIALLI, L. M. **Construção de referências sobre estratégias de gestão financeira de cooperativas de crédito rural de agricultores familiares que compõem o sistema Cresol**. In: X CONGRESSO MUNDIAL DE SOCIOLOGIA RURAL, 2000, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, SOBER, 2000. 1 CD ROM.
- SANTOS, J. O. dos. **Um a contribuição à mensuração de resultado de agências bancárias**. São Paulo: FEA/USP, 1996, 149p. (Dissertação - Mestrado em Controladoria e Contabilidade). FEA. USP.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M; DEUTCH, M; COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1975. 685p.
- SHARPLIN, A. **Strategic management**. McGraw-Hill, Book Co., 1985. 588p.
- SILVA FILHO, G. T. da. **O cooperativismo de crédito sob a ótica da Economia dos Custos de Transação**. In: In: X CONGRESSO MUNDIAL DE SOCIOLOGIA RURAL, 2000, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, SOBER, 2000. 1 CD ROM.

- SOUZA, A S. de Cooperativismo de crédito: realidades e perspectivas. 1.ed.**  
Rio de Janeiro : OCERJ, 1992. 173p.
- STONER, J. A. F. Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil,  
1985.464p.
- SUGANO, J. Y. Estrutura de governança, coordenação e aprendizado  
tecnológico na cadeia agroindustrial do ovo de Bastos-SP.** Lavras: UFLA,  
1999. 149p. (Dissertação – Mestrado em Administração Rural).
- TEIXEIRA, M. Bancos conseguem mais eficiência para competir. Gazeta  
Mercantil, São Paulo, 07 ago. 2000. Finanças & Mercados, p.B1. c. 1-2.**
- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa  
qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 174 p.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São  
Paulo: Atlas, 1998. 90 p.
- Visão do momento atual globalizado e o cooperativismo.** Alberto Borges  
Matias. São Paulo: Gravasom e Imagem. 1999. 1 fita. 60 min., (dubl) p/b.  
VHS.
- WILLIAMSON, O. The economic institutions of capitalism: firms, markets,  
relational contracting.** New York: Free Press, 1985. 450p.
- YAMAGATA, E. K. Custeio baseado em atividades em instituições  
financeiras.** São Paulo: FGV/EAESP, 1995, 167 p. (Dissertação- Mestrado  
em Administração)
- YIN, R. K. Case study research: desing and methods. 2 ed.** Califórnia: Sage  
Publishers, 1994. 171p. ( Applied socail research methods series, v. 5)
- ZYLBERSZTAJN, D. Estruturas de governança e coordenação do  
agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições.** São Paulo:  
FEA/USP, 1995. 238p. ( Tese – Livre Docência).

## ANEXOS

ANEXO A		Página
Tabela 1 A	Origem e aplicação de recursos da Credivertentes – janeiro/2000.....	130
Tabela 2 A	Origem e aplicação de recursos da Credivertentes – fevereiro/2000.....	131
Tabela 3 A	Origem e aplicação de recursos da Credivertentes – março/2000.....	132

TABELA 1 A – Origem e aplicação de recursos da Credivertentes – janeiro/2000 (em reais)

Origem de recursos		Aplicação de recursos	
Descrição	Saldo médio	Descrição	Saldo médio
<b>Depósitos</b>	3.988.565,83	<b>Disponibilidade</b>	1.615.402,93
À vista	1.778.646,05	Caixa	150.299,05
Vinculado	311.823,36	Cent. financeira	1.465.103,88
A prazo	1.898.096,42	Rel. Interf./ Banc.	193.137,60
<b>Rel. interfinan.</b>		<b>Operações crédito</b>	3.033.958,50
<b>Rep. e empréstimos</b>	336.727,52	Adiant. Dep.	43.331,79
Inst. ofic./outras	336.727,52	Empréstimos	27.430,12
<b>Outras obrigações</b>	201.707,55	Cheque especial	448.417,00
Rec. transitórios	95.927,22	Títulos desc.	325.171,97
Outros	105.780,33	Financiamentos	10.914,17
<b>P. L. Ajustado</b>	1.506.112,10	Oper. Reneg.	765.164,17
Capital social	1.104.270,44	Oper. atraso	11.319,42
Reservas	307.533,77	Financ. Rurais	1.424.612,53
Sob.Perdas Acum.	94.307,89	Fin. Rur. livres	1.064.826,79
		Fin. Rur. Rep.	307.097,60
		Fin. Rur. atraso	52.688,14
		Op. créd. Liq.	408.683,84
		Prov. Créd. Liq.	-431.086,51
		<b>Outros créditos</b>	326.839,42
		<b>Bens não de uso</b>	113.946,47
		<b>Permanente</b>	749.828,08
<b>TOTAL</b>	6.033.113,00	<b>TOTAL</b>	6.033.113,00

Fonte: Crediminas – adaptado pelo autor

TABELA 2 A Origem e aplicação de recursos da Credivertentes - fevereiro/2000 (em reais)

Origem de recursos		Aplicação de recursos	
Descrição	Saldo médio	Descrição	Saldo médio
<b>Depósitos</b>	3.910.502,57	<b>Disponibilidade</b>	1.515.347,38
À vista	1.668.618,01	Caixa	159.261,56
Vinculado	377.651,40	Cent. financeira	1.356.085,82
A prazo	1.864.233,16	Rel. Interf./ Banc.	211.889,38
<b>Rel. interfinan.</b>		<b>Operações crédito</b>	3.042.268,87
<b>Rep. e empréstimos</b>	309.880,47	Adiant. Dep.	44.975,08
Inst. ofic./outras	309.880,47	Empréstimos	61.316,86
<b>Outras obrigações</b>	216.947,23	Cheque especial	441.028,68
Rec. transitórios	101.471,44	Títulos desc.	350.242,17
Outros	115.475,79	Financiamentos	10.331,15
<b>P. L. Ajustado</b>	1.515.481,42	Oper. Reneg.	763.216,12
<b>Capital social</b>	1.103.558,12	Oper. atraso	11.319,42
<b>Reservas</b>	308.573,18	Financ. Rurais	1.382.230,93
<b>Sob.Perdas Acum.</b>	103.350,12	Fin. Rur. livres	1.051.052,10
		Fin. Rur. Rep.	278.490,69
		Fin. Rur. atraso	52.688,14
		Op. créd. Liq.	405.565,76
		Prov. Créd. Liq.	-427.957,50
		<b>Outros créditos</b>	327.321,75
		<b>Bens não de uso</b>	110.124,54
		<b>Permanente</b>	745.859,93
<b>TOTAL</b>	5.952.811,69	<b>TOTAL</b>	5.952.811,65

Fonte: Crediminas – adaptado pelo autor

TABELA 3 A Origem e aplicação de recursos da Credivertentes – março/2000 (em reais)

Origem de recursos		Aplicação de recursos	
Descrição	Saldo médio	Descrição	Saldo médio
<b>Depósitos</b>	3.982.250,15	<b>Disponibilidade</b>	1.485.395,66
À vista	1.710.129,57	Caixa	173.835,84
Vinculado	378.533,93	Cent. financeira	1.311.559,82
A prazo	1.893.586,65	Rel. Interf./ Banc.	247.227,68
<b>Rel. interfinan.</b>		<b>Operações crédito</b>	3.029.712,56
<b>Rep. e empréstimos</b>	225.738,25	Adiant. Dep.	54.461,23
Inst. ofic./outras	225.738,28	Empréstimos	89.348,65
<b>Outras obrigações</b>	223.175,80	Cheque especial	465.458,53
Rec. transitórios	100.750,91	Títulos desc.	405.566,59
Outros	122.424,89	Financiamentos	10.360,84
<b>P. L. Ajustado</b>	1.523.835,60	Oper. Reneg.	765.990,60
Capital social	1.183.577,78	Oper. atraso	
Reservas	307.006,67	Financ. Rurais	1.267.428,41
Sob.Perdas Acum.	33.251,15	Fin. Rur. livres	1.090.849,32
		Fin. Rur. Rep.	176.579,09
		Fin. Rur. atraso	
		Op. créd. Liq.	387.887,58
		Prov. Créd. Liq.	-416.789,87
		<b>Outros créditos</b>	346.021,69
		<b>Bens não de uso</b>	106.504,45
		<b>Permanente</b>	740.137,76
<b>TOTAL</b>	5.954.999,80	<b>TOTAL</b>	5.954.999,80

Fonte: Crediminas – adaptado pelo autor

<b>ANEXO B</b>	<b>Página</b>
<b>TABELA 1B</b> Captações da Credivertentes – janeiro/2000.....	<b>134</b>
<b>TABELA 2B</b> Disponibilidades da Credivertentes – janeiro/2000.....	<b>134</b>
<b>TABELA 3B</b> Captações Credivertentes – fevereiro/2000.....	<b>135</b>
<b>TABELA 4B</b> Disponibilidades Credivertentes – fevereiro/2000.....	<b>135</b>
<b>TABELA 5B</b> Captações da Credivertentes - março/2000.....	<b>136</b>
<b>TABELA 6B</b> Disponibilidades da Credivertentes - março/2000.....	<b>136</b>

**TABELA 1B Captações da Credivertentes  
jan/2000 (em reais)**

Unidades	Dep. à Vista	Dep. Vinc.	DAP	TOTAL
Unidade 1	266.548,43	66.521,69	356.613,64	689.683,76
Unidade 2	56.084,07	2.552,83	6.552,03	65.188,93
Unidade 3	40.699,72	5.286,92	67.484,96	113.471,60
Unidade 4	94.285,97	1.317,84	121.941,90	217.545,71
Unidade 5	53.923,69	9.830,13	18.068,86	81.822,68
Unidade 6	238.851,62	129.078,77	451.455,65	819.386,04
Unidade 7	132.449,20	17.825,06	284.927,40	435.201,66
Unidade 8	126.331,14		40.839,77	167.170,91
Unidade 9	220.053,74	23.111,11	101.650,98	344.815,83
Unidade 10	250.390,54		126.461,03	376.851,57
Unidade 11	77.809,16	46.073,00	186.203,60	310.085,76
Unidade 12	99.480,23	3.391,61	79.453,67	182.325,51
Unidade 13	121.738,54	6.834,40	56.442,93	185.015,87
<b>TOTAL</b>	<b>1.778.646,05</b>	<b>311.823,36</b>	<b>1.898.096,42</b>	<b>3.988.565,83</b>

Fonte: Credivertentes

**TABELA 2B Disponibilidades da Credivertentes  
jan/2000 (em reais)**

Unidades	Caixa	Cent+Rel. Int.	Total
Unidade 1	20.619,37		20.619,37
Unidade 2	4.855,62		4.855,62
Unidade 3	8.489,18		8.489,18
Unidade 4	15.765,21	56.019,58	71.784,79
Unidade 5	8.487,77	13.502,34	21.990,11
Unidade 6	13.310,50	629.652,28	642.962,78
Unidade 7	11.079,94	210.056,33	221.136,27
Unidade 8	14.407,75	37.176,11	51.583,86
Unidade 9	8.747,40	295.594,00	304.341,40
Unidade 10	5.779,44	196.007,39	201.786,83
Unidade 11	13.185,50	152.047,73	165.233,23
Unidade 12	11.213,69	44.046,03	55.259,72
Unidade 13	14.357,68	24.139,69	38.497,37
<b>TOTAL</b>	<b>150.299,05</b>	<b>1.658.241,48</b>	<b>1.808.540,53</b>

Fonte: Credivertentes -

TABELA 3B Captações da Credivertentes - fev/2000 (em reais)

Unidades	Dep. Vista	Dep. Vinc.	DAP	Total
Unidade 1	225.432,99	67.946,83	389.853,06	683.232,88
Unidade 2	66.978,59	953,93	6.342,13	74.274,65
Unidade 3	32.034,79	10.573,29	62.381,85	104.989,93
Unidade 4	89.941,56	7.797,73	119.629,90	217.369,19
Unidade 5	44.997,74	13.034,88	18.041,74	76.074,36
Unidade 6	225.765,50	156.253,19	438.172,62	820.191,31
Unidade 7	166.904,53	16.338,23	241.209,42	424.452,18
Unidade 8	114.764,88	14.701,79	38.372,20	167.838,87
Unidade 9	130.650,43	33.325,39	106.059,51	270.035,33
Unidade 10	246.958,66	11.244,81	125.690,00	383.893,47
Unidade 11	115.577,47	23.457,48	182.378,17	321.413,12
Unidade 12	91.473,78	8.396,73	83.366,50	183.237,01
Unidade 13	117.137,09	13.627,12	52.736,06	183.500,27
TOTAL	1.668.618,01	377.651,40	1.864.233,16	3.910.502,57

Fonte: Credivertentes

TABELA 4B Disponibilidades da Credivertentes  
fev/2000 (em reais)

Unidades	Caixa	Cent.+ Rel.int.	Total
Unidade 1	29.188,98		29.188,98
Unidade 2	4.009,46		4.009,46
Unidade 3	8.248,83		8.248,83
Unidade 4	11.119,92	36.329,68	47.449,60
Unidade 5	6.356,82		6.356,82
Unidade 6	11.054,99	633.230,56	644.285,55
Unidade 7	11.168,47	219.999,24	231.167,71
Unidade 8	15.131,11	53.971,40	69.102,51
Unidade 9	12.665,45	237.425,38	250.090,83
Unidade 10	6.618,99	178.684,74	185.303,73
Unidade 11	10.610,11	135.791,38	146.401,49
Unidade 12	9.360,58	70.389,12	79.749,70
Unidade 13	23.727,85	2.153,70	25.881,55
TOTAL	159.261,56	1.567.975,20	1.727.236,76

Fonte: Credivertentes

Tabela 5B Captações da Credivertentes- mar/2000 (em reais)

Unidades	Dep. Vista	Dep. Vinc.	DAP	Total
Unidade 1	233.267,47	72.643,77	505807,4	811718,64
Unidade 2	61.355,32	3.745,71	6098,82	71199,85
Unidade 3	61.231,31	8.905,05	62795,2	132931,56
Unidade 4	116.672,99	6.340,63	128960,63	251974,25
Unidade 5	56.750,46	12.942,25	22362,24	92054,95
Unidade 6	224.334,59	144.011,85	475383,44	843729,88
Unidade 7	117.055,46	22.213,55	224777,54	364046,55
Unidade 8	121.297,90	14.417,83	38333,43	174049,16
Unidade 9	134.956,06	33.652,64	107849,71	276458,41
Unidade 10	302.245,45	10.764,56	13145,00	326155,01
Unidade 11	109.417,94	32.835,36	179337,71	321591,01
Unidade 12	72.160,83	7.546,94	79467,92	159175,69
Unidade 13	99.383,79	8.513,79	49267,61	157165,19
<b>TOTAL</b>	<b>1.710.129,57</b>	<b>378.533,93</b>	<b>1893586,65</b>	<b>3982250,15</b>

Fonte: Credivertentes

Tabela 6B Disponibilidades da Credivertentes  
mar/2000 (em reais)

Unidades	Caixa	Cent.+ Rel.int.	Total
Unidade 1	33.259,54		33.259,54
Unidade 2	3.630,69		3.630,69
Unidade 3	16.126,36		16.126,36
Unidade 4	10.550,78		10.550,78
Unidade 5	10.461,02		10.461,02
Unidade 6	13.255,44	695.472,74	708.728,18
Unidade 7	10.565,62	136.236,36	146.801,98
Unidade 8	15.431,15	59.126,71	74.557,86
Unidade 9	14.641,46	259.979,90	274.621,36
Unidade 10	6.969,10	234.656,21	241.625,31
Unidade 11	10.552,91	138.574,52	149.127,43
Unidade 12	9.322,17	34.741,06	44.063,23
Unidade 13	19.069,61		19.069,61
<b>TOTAL</b>	<b>173.835,85</b>	<b>1.558.787,50</b>	<b>1.732.623,35</b>

Fonte: Credivertentes

<b>ANEXO C</b>	<b>Página</b>
<b>TABELA 1C Operações de crédito da Credivertentes janeiro/2000.....</b>	<b>138</b>
<b>TABELA 2C Operações de crédito da Credivertentes fevereiro/2000.....</b>	<b>139</b>
<b>TABELA 3C Operações de crédito da Credivertentes março/2000.....</b>	<b>140</b>

TABELA 1C Operações de crédito da Credivertentes - jan/2000 (em reais)

	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5
Ad. Dep.	19.562,68	638,87	3.431,44	3.404,20	349,56
Ch. especial	133.718,23	28.970,40	20.836,18	22.251,47	6.522,68
Op. reneg.	327.594,07	14.663,55	69.904,03	77.617,29	70.047,96
Tit. Desc.	52.389,22	8.486,74	37.075,66	15.559,89	1.557,02
Desc. Ch.	84.819,96	1.533,99	1.546,65	4.794,62	
Cr. Rural	545.053,88	19.866,31	52.282,76	52.927,55	12.986,34
Crediplan	3.183,90				
Repasses	241.250,82		4.667,33	3.771,20	1.400,25
Cr. Liquid.	179.676,23	51.544,19			
(-) Pr. créd.	189.525,48	54.369,67			
Total	1.397.723,51	71.334,38	189.744,05	180.326,22	92.863,81

	Unidade 6	Unidade 7	Unidade 8	Unidade 9	Unidade 10
Ad. Dep.	3.009,88	4.177,94	739,88	418,38	264,53
Ch. especial	36.366,05	61.981,23	14.518,48	3.024,40	11.426,72
Op. reneg.	3.630,81	27.162,38	896,88	1.922,77	105.152,99
Tit. Desc.	12.167,12	20.195,83	605,95		2.141,06
Desc. Ch.		19.069,36	9.338,69		
Cr. Rural	66.543,96	47.225,61	62.865,09	14.079,16	17.098,57
Crediplan					
Repasses	9.334,64	9.334,66	28.937,52	8.401,19	
Cr. Liquid.	45.671,06	20.458,00	3.483,13		80.495,54
(-) Pr. créd.	48.174,59	21.579,44	3.674,06		84.908,03
Total	128.548,93	188.025,57	117.711,56	27.845,90	131.671,38

	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Total
Ad. Dep.	5.745,24	1.414,30	174,85	43.331,74
Ch. especial	40.597,64	19.202,92	49.000,62	448.417,00
Op. reneg.	32.857,75	9.038,21	24.675,49	765.164,17
Tit. Desc.	18.053,83	5.254,82	16.469,75	189.956,88
Desc. Ch.	1.320,51	1.031,10	11.760,18	135.215,05
Cr. Rural	104.939,49	69.080,08	52.566,06	1.117.514,93
Crediplan	25.345,34	21.134,55		49.663,79
Repasses				307.097,60
Cr. Liquid.		18.136,01	9.219,69	408.683,84
(-) Pr. créd.		19.130,16	9.725,08	243.895,15
Total	228.859,80	125.161,83	154.141,56	3.221.149,85

Fonte: Credivertentes – adaptado pelo autor

TABELA 2C Operações de crédito da Credivertentes - fev/2000 (em reais)

	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5
Ad. Dep.	20.812,94	1.185,84	5.139,85	1.285,16	373,74
Ch. especial	151.857,46	23.690,93	20.990,87	23.393,34	7.087,81
Op. reneg.	480.997,87	33.856,26	35.245,37	60.658,11	44.740,44
Tit. Desc.	56.616,36	6.186,98	36.688,43	12.830,98	1.036,47
Desc. Ch.	104.668,29	3.792,30		6.955,27	1.000,10
Cr. Rural	601.216,75	19.580,34	44.330,54	56.569,28	14.173,46
Crediplan	215.155,62				2.053,58
Repasses	5.661,26				
Cr. Liquid.	161.293,73	49.145,44			
(-) Pr. créd.	165.577,63	50.450,73			
<b>Total</b>	<b>1.632.702,65</b>	<b>86.987,36</b>	<b>142.395,06</b>	<b>161.692,14</b>	<b>70.465,60</b>

	Unidade 6	Unidade 7	Unidade 8	Unidade 9	Unidade 10
Ad. Dep.	6.006,70	1.617,36	1.056,48	509,32	866,48
Ch. especial	33.833,49	56.836,33	13.815,73	2.353,73	12.803,56
Op. reneg.	1.688,42	9.795,32	519,74	904,82	52.614,42
Tit. Desc.	10.728,51	25.900,46	20.032,10		1.536,52
Desc. Ch.	3.524,82	19.368,29		1.818,37	954,65
Cr. Rural	64.390,01	46.610,95	64.470,99	16.716,45	18.541,43
Crediplan		13.690,53	22.589,37		
Repasses		4.669,89			
Cr. Liquid.	42.594,83	19.346,29	2.718,38		108.574,24
(-) Pr. créd.	43.726,13	19.860,12	2.790,58		111.457,93
<b>Total</b>	<b>119.040,65</b>	<b>177.975,30</b>	<b>122.412,21</b>	<b>22.302,69</b>	<b>84.433,37</b>

	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Total
Ad. Dep.	2.905,17	1.186,56	2.029,49	44.975,08
Ch. especial	36.707,96	15.703,05	41.954,42	441.028,68
Op. reneg.	24.121,24	5.366,94	12.707,16	763.216,12
Tit. Desc.	14.859,96	4.284,19	2.237,31	192.938,27
Desc. Ch.	2.404,73	909,19	11.907,88	157.303,90
Cr. Rural	88.689,55	61.095,32	68.672,03	1.165.057,10
Crediplan	19.525,38	5.476,21		278.490,69
Repasses				10.331,15
Cr. Liquid.		15.940,77	17.271,50	416.885,18
(-) Pr. créd.		16.364,15	17.730,22	427.957,50
<b>Total</b>	<b>189.213,99</b>	<b>93.598,08</b>	<b>139.049,57</b>	<b>3.042.268,67</b>

Fonte: Credivertentes – adaptado pelo autor

TABELA 3C Operações de crédito da Credivertentes- mar/2000 (em reais)

	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5
Ad. Dep.	24661,08	1.681,74	5.342,20	4.362,17	522,41
Ch. especial	191.339,62	22.505,12	25.400,26	32.806,05	9.131,67
Op. reneg.	475.942,48	24.919,99	49.743,47	72.098,52	43.121,27
Tit. Desc.	81.518,11	2.948,66	29.870,96	29.870,96	689,15
Desc. Ch.	119.987,46	6.150,65	3.015,71	3.015,71	4.731,07
Cr. Rural	567.598,02	19.115,07	31.380,02	30.957,74	14.800,32
Crediplan	98.069,75		7.791,42		2.348,20
Repasses	5.883,65				
Cr. Liquid.	62.485,50	59.216,78			
(-) Pr. créd.	67.141,42	63.629,24			
Total	1.560.344,25	72.908,77	152.544,04	173.111,15	75.344,09

	Unidade 6	Unidade 7	Unidade 8	Unidade 9	Unidade 10
Ad. Dep.	3.947,02	1.724,25	1.294,00	688,01	4.494,14
Ch. especial	38.131,95	6.661,44	16.074,52	5.203,09	14.985,37
Op. reneg.	1.109,85	9.392,77	499,26	807,08	49.739,10
Tit. Desc.	622,27	49.433,23	16.868,69		957,08
Desc. Ch.	19.983,08	37.496,27		3.430,14	11.793,19
Cr. Rural	73.610,26	46.063,49	61.605,40	10.512,01	16.062,23
Crediplan		15.654,61	25.817,64		
Repasses		4.477,19			
Cr. Liquid.	45.769,18	1.497,54	2.910,16		116.622,51
(-) Pr. créd.	49.179,53	1.609,12	3.127,00		125.312,29
Total	133.994,08	170.791,67	121.942,67	20.640,33	89.341,33

	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Total
Ad. Dep.	3.588,71	1.310,79	844,70	54.461,22
Ch. especial	43.571,37	14.650,48	44.997,60	465.458,54
Op. reneg.	22.509,96	5.217,29	10.889,56	765.990,60
Tit. Desc.	16.125,93	11.214,77	1.479,96	241.599,77
Desc. Ch.	2.365,02	5.747,62	35.599,54	253.315,46
Cr. Rural	84.863,14	46.043,04	88.238,57	1.090.849,31
Crediplan	20.635,63	6.261,85		176.579,10
Repasses				10.360,84
Cr. Liquid.		19.573,83	79.812,08	387.887,58
(-) Pr. créd.		21.032,32	85.759,04	416.789,96
Total	193.659,76	88.987,35	176.102,97	3.029.712,46

Fonte: Credivertentes – adaptado pelo autor

## **ANEXO D – Resultado financeiro das unidades da Credivertentes**

	<b>Página</b>
<b>TABELA 1D Resultado financeiro unidade 1 - janeiro/2000.....</b>	<b>142</b>
<b>TABELA 2D Resultado financeiro unidade 2 – janeiro/2000.....</b>	<b>142</b>
<b>TABELA 3D Resultado financeiro unidade 3 – janeiro/2000.....</b>	<b>143</b>
<b>TABELA 4D Resultado financeiro unidade 4 – janeiro/2000.....</b>	<b>144</b>
<b>TABELA 5D Resultado financeiro unidade 5 – janeiro/2000.....</b>	<b>145</b>
<b>TABELA 6D Resultado financeiro unidade 6 – janeiro/2000.....</b>	<b>145</b>
<b>TABELA 7D Resultado financeiro unidade 7 – janeiro/2000.....</b>	<b>146</b>
<b>TABELA 8D Resultado financeiro unidade 8 – janeiro/2000.....</b>	<b>146</b>
<b>TABELA 9D Resultado financeiro unidade 9 – janeiro/2000.....</b>	<b>147</b>
<b>TABELA 10D Resultado financeiro unidade 10 - janeiro/2000.....</b>	<b>147</b>
<b>TABELA 11D Resultado financeiro unidade 11– janeiro/2000.....</b>	<b>148</b>
<b>TABELA 12D Resultado financeiro unidade 12– janeiro/2000.....</b>	<b>148</b>
<b>TABELA 13D Resultado financeiro unidade 13– janeiro/2000.....</b>	<b>149</b>

TABELA 1D. Resultado financeiro ud 1 da Credivertentes- jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	266.548,43	4.264,77		1,60%	
Depósitos vinculados	66.521,69	1.064,35	758,35	1,60%	1,14%
DAP	356.613,64	5.705,82	4.564,65	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>689.683,76</b>	<b>11.034,94</b>	<b>5.323,00</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	19.562,68	2.357,30	313,00	12,05%	1,60%
Cheque especial	133.718,23	10.697,46	2.139,49	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	327.594,07	5.994,97	5.241,51	1,83%	1,60%
Títulos descontados	52.389,22	3.028,10	838,23	5,78%	1,60%
Descontos cheques	84.819,96	2.544,60	1.357,12	3,00%	1,60%
Crédito rural	545.053,88	23.382,81	8.720,86	4,29%	1,60%
Crediplan	3.183,90	127,36	50,94	4,00%	1,60%
Repasses	241.250,82	1.857,63	1.785,26	0,77%	0,74%
Crédito liquidação	179.676,23		2.874,82		1,60%
(-) Prov. Cred. Liquid.	189.525,48				
<b>Sub. Total</b>	<b>1.397.723,51</b>	<b>49.990,23</b>	<b>23.321,23</b>		
Caixa	20.619,37		329,91		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.					
<b>Total</b>	<b>1.418.342,88</b>	<b>49.990,23</b>	<b>23.651,14</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 2D. Resultado financeiro ud 2 da Credivertentes - jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	56084,07	897,35		1,60%	
Depósitos vinculados	2552,83	40,85	29,10	1,60%	1,14%
DAP	6552,03	104,83	83,87	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>65188,93</b>	<b>1043,02</b>	<b>112,97</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	638,87	76,98	10,22	12,05%	1,60%
Cheque especial	28970,40	2317,63	463,53	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	14663,55	268,34	234,62	1,83%	1,60%
Títulos descontados	8486,74	490,53	135,79	5,78%	1,60%
Descontos cheques	1533,99	46,02	24,54	3,00%	1,60%
Crédito rural	19866,31	852,26	317,86	4,29%	1,60%
Repasses					
Crédito liquidação	51544,19	0,00	824,71		1,60%
(-) Prov. Cred. Liquid.	54369,67				
<b>Sub-total</b>	<b>71334,38</b>	<b>4051,78</b>	<b>2011,26</b>		
Caixa	4855,62		77,69		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.					
<b>Total</b>	<b>76190,00</b>	<b>4051,78</b>	<b>2088,95</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 3D Resultado financeiro ud 3 da Credivertentes- jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	40.699,72	651,20		1,60%	
Depósitos vinculados	5.286,92	84,59	60,27	1,60%	1,14%
DAP	67.484,96	1.079,76	863,81	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>113.471,60</b>	<b>1.815,55</b>	<b>924,08</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	3.431,44	413,49	54,90	12,05%	1,60%
Cheque especial	20.836,18	1.666,89	333,38	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	69.904,03	1.279,24	1.118,46	1,83%	1,60%
Títulos descontados	37.075,66	2.142,97	593,21	5,78%	1,60%
Descontos cheques	1.546,65	46,40	24,75	3,00%	1,60%
Crédito rural	52.282,76	2.242,93	836,52	4,29%	1,60%
Repasses	4.667,33	35,94	34,54	0,77%	0,74%
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Sub-total</b>	<b>189.744,05</b>	<b>7.827,87</b>	<b>2.995,77</b>		
Caixa	8.489,18		135,83		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.					
<b>Total</b>	<b>198.233,23</b>	<b>7.827,87</b>	<b>3.131,59</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 4D. Resultado financeiro ud 4 da Credivertentes - jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	94.285,97	1.508,58		1,60%	
Depósitos vinculados	1.317,84	21,09	15,02	1,60%	1,14%
DAP	12.1941,9	1.951,07	1.560,86	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>217.545,71</b>	<b>3.480,73</b>	<b>1.575,88</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	3.404,20	410,21	54,47	12,05%	1,60%
Cheque especial	22.251,47	1.780,12	356,02	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	77.617,29	1.420,40	1.241,88	1,83%	1,60%
Títulos descontados	15.559,89	899,36	248,96	5,78%	1,60%
Descontos cheques	4.794,62	143,84	76,71	3,00%	1,60%
Crédito rural	52.927,55	2.270,59	846,84	4,29%	1,60%
Repasses	3.771,20	29,04	27,91	0,770%	0,740%
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Sub-total</b>	<b>180.326,22</b>	<b>6.953,55</b>	<b>2.852,79</b>		
Caixa	15.765,21		252,24		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	56.019,58				
<b>Total</b>	<b>252.111,01</b>	<b>6.953,55</b>	<b>3.105,03</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 5D Resultado financeiro ud 5 da Credivertentes – jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	53.923,69	862,78		1,60%	
Depósitos vinculados	9.830,13	157,28	112,06	1,60%	1,14%
DAP	18.068,86	289,10	231,28	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>81.822,68</b>	<b>1.309,16</b>	<b>343,34</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	349,56	42,12	5,59	12,05%	1,60%
Cheque especial	6.522,68	521,81	104,36	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	70.047,96	1.281,88	1.120,77	1,83%	1,60%
Títulos descontados	1.557,02	90,00	24,91	5,78%	1,60%
Descontos cheques				3,00%	1,60%
Crédito rural	12.986,34	557,11	207,78	4,29%	1,60%
Repasse	1.400,25	10,78	10,36	0,77%	0,74%
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Sub-total</b>	<b>92.863,81</b>	<b>2.503,71</b>	<b>1.473,78</b>		
Caixa	8.487,11		135,79		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	13.502,34				
<b>Total</b>	<b>114.853,26</b>	<b>2.503,71</b>	<b>1.609,57</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 6D. Resultado financeiro ud 6 da Credivertentes – jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	238.851,62	3.821,63		1,60%	
Depósitos vinculados	129.078,77	2.065,26	1.471,50	1,60%	1,14%
DAP	451.455,65	7.223,29	5.778,63	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>819.386,04</b>	<b>13.110,18</b>	<b>7.250,13</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	3.009,88	362,69	48,16	12,05%	1,60%
Cheque especial	36.366,05	2.909,28	581,86	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	3.630,81	66,44	58,09	1,83%	1,60%
Títulos descontados	12.167,12	703,26	194,67	5,78%	1,60%
Descontos cheques					
Crédito rural	66.543,96	2.854,74	1.064,70	4,29%	1,60%
Repasse	9.334,64	71,88	69,08	0,77%	0,74%
Crédito liquidação	45.671,06	0,00	730,74		1,60%
(-) Prov. Cred. Liquid.	48.174,59				
<b>Sub-total</b>	<b>128.548,93</b>	<b>6.968,29</b>	<b>2.747,30</b>		
Caixa	1.3310,5		212,97		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	629.652,28				
<b>Total</b>	<b>771.511,71</b>	<b>6.968,29</b>	<b>2.960,27</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 7D Resultado financeiro ud 7 da Credivertentes – jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	132.449,20	2.119,19		1,60%	
Depósitos vinculados	17.825,06	285,20	203,21	1,60%	1,14%
DAP	284.927,40	4.558,84	3.647,07	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>435.201,66</b>	<b>6.963,23</b>	<b>3.850,28</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	4.177,94	503,44	66,85	12,05%	1,60%
Cheque especial	61.981,23	4.958,50	991,70	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	27.162,38	497,07	434,60	1,83%	1,60%
Títulos descontados	20.195,83	1.167,32	323,13	5,78%	1,60%
Descontos cheques	19.069,36	572,08	305,11	3,00%	1,60%
Crédito rural	47.225,61	2.025,98	755,61	4,29%	1,60%
Repasses	9.334,66	71,88	69,08	0,77%	0,74%
Crédito liquidação	20.458,00		327,33		1,60%
(-) Prov. Cred. Liquid.	21.579,44				
<b>Sub-total</b>	<b>188.025,57</b>	<b>9.796,27</b>	<b>3.273,40</b>		
Caixa	11.079,94		177,28		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	210.056,33				
<b>Total</b>	<b>409.161,84</b>	<b>9.796,27</b>	<b>3.450,68</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 8D Resultado financeiro ud 8 da Credivertentes – jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	126.331,14	2.021,30		1,60%	
Depósitos vinculados					
DAP	40.839,77	653,44	522,75	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>167.170,91</b>	<b>2.674,73</b>	<b>522,75</b>		
APLICACÕES	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	739,88	89,16	11,84	12,05%	1,60%
Cheque especial	14.518,48	1.161,48	232,30	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	896,88	16,41	14,35	1,83%	1,60%
Títulos descontados	605,95	35,02	9,70	5,78%	1,60%
Descontos cheques	9.338,69	280,16	149,42	3,00%	1,60%
Crédito rural	62.865,09	2.696,91	1.005,84	4,29%	1,60%
Repasses	28.937,52	222,82	214,14	0,77%	0,74%
Crediplan					
Crédito liquidação	3.483,13		55,73		1,60%
(-) Prov. Cred. Liquid.	3.674,06	58,78		1,60%	
<b>Subtotal</b>	<b>117.711,56</b>	<b>4.560,75</b>	<b>1.693,31</b>		
Caixa	14.407,75		230,52		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	37.176,11				
<b>Total</b>	<b>169.295,42</b>	<b>4.560,75</b>	<b>1923,83</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 9D. Resultado financeiro ud 9 da Crediverentes – jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	220.053,74	3.520,86		1,60%	
Depósitos vinculados	23.111,11	369,78	263,47	1,60%	1,14%
DAP	101.650,98	1.626,42	1.301,13	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>344.815,83</b>	<b>5.517,05</b>	<b>1.564,60</b>		
APLICACÕES	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	418,38	50,41	6,69	12,05%	1,60%
Cheque especial	3.024,40	241,95	48,39	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	1.922,77	35,19	30,76	1,83%	1,60%
Títulos descontados					
Descontos cheques					
Crédito rural	14.079,16	604,00	225,27	4,29%	1,60%
Repasses	8.401,19	64,69	62,17	0,77%	0,74%
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>27.845,90</b>	<b>996,24</b>	<b>373,28</b>		
Caixa	8.747,70		139,96		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	295.594,00				
<b>Total</b>	<b>332.187,60</b>	<b>996,24</b>	<b>513,25</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 10D Resultado financeiro ud 10 da Crediverentes – jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	250.390,54	4.006,25		1,60%	
Depósitos vinculados					
DAP	126.461,03	2.023,38	1.618,70	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>376.851,57</b>	<b>6.029,63</b>	<b>1.618,70</b>		
APLICACÕES	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	264,53	31,88	4,23	12,05%	1,60%
Cheque especial	11.426,72	914,14	182,83	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	105.152,99	1.924,30	1.682,45	1,83%	1,60%
Títulos descontados	2.141,06	123,75	34,26	5,78%	1,60%
Descontos cheques					
Crédito rural	17.098,57	733,53	273,58	4,29%	1,60%
Repasses					
Crédito liquidação	80.495,54		1.287,93		1,60%
(-) Prov. Cred. Liquid.	84.908,03				
<b>Subtotal</b>	<b>131.671,38</b>	<b>3.727,60</b>	<b>3.465,27</b>		
Caixa	5.779,44		92,47		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	196.007,39				
<b>Total</b>	<b>333.458,21</b>	<b>3.727,60</b>	<b>3.557,74</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 11D Resultado financeiro ud 11da Credivertentes – jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	77.809,16	1.244,95		1,60%	
Depósitos vinculados	46.073,00	737,17	525,23	1,60%	1,14%
DAP	186.203,60	2.979,26	2.383,41	1,60%	1,28%
<b>Total</b>		<b>4.961,37</b>	<b>2.908,64</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	5.745,24	692,30	91,92	12,05%	1,60%
Cheque especial	40.597,64	3.247,81	649,56	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	32.857,75	601,30	525,72	1,83%	1,60%
Títulos descontados	18.053,83	1.043,51	288,86	5,78%	1,60%
Descontos cheques	1.320,51	39,62	21,13	3,00%	1,60%
Crédito rural	104.939,49	4.501,90	1.679,03	4,29%	1,60%
Repasses					
Crediplan	25.345,34	1.013,81	405,53	4,00%	1,60%
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>228.859,80</b>	<b>11.140,25</b>	<b>3.661,76</b>		
Caixa	13.185,50		210,97		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	152.047,73				
<b>Total</b>	<b>394.093,03</b>	<b>11.140,25</b>	<b>3.872,72</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 12D Resultado financeiro ud 12 da Credivertentes – jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	99.480,23	1.591,68		1,60%	
Depósitos vinculados	3.391,61	54,27	38,66	1,60%	1,14%
DAP	79.453,67	1.271,26	1.017,01	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>182.325,51</b>	<b>2.917,21</b>	<b>1.055,67</b>		
APLICACÕES	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	1.414,30	170,42	22,63	12,05%	1,60%
Cheque especial	19.202,92	1.536,23	307,25	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	9.038,21	165,40	144,61	1,83%	1,60%
Títulos descontados	5.254,82	303,73	84,08	5,78%	1,60%
Descontos cheques	1.031,10	30,93	16,50	3,00%	1,60%
Crédito rural	69.080,08	2.963,54	1.105,28	4,29%	1,60%
Repasses					
Crediplan	21.134,55	845,38	338,15	4,00%	1,60%
Crédito liquidação	18.136,01		290,18		1,60%
(-) Prov. Cred. Liquid.	19.130,16				
<b>Subtotal</b>	<b>125.161,83</b>	<b>6.015,64</b>	<b>2.308,67</b>		
Caixa	11.213,69		179,42		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	44.046,03				
<b>Total</b>	<b>180.421,55</b>	<b>6.015,64</b>	<b>2488,09</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 13D Resultado financeiro ud 13 da Credivertentes- jan/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	121.738,54	1.947,82		1,60%	
Depósitos vinculados	6.834,40	109,35	77,91	1,60%	1,14%
DAP	56.442,93	903,09	722,47	1,60%	1,28%
<b>Total</b>	<b>185.015,87</b>	<b>2.960,25</b>	<b>800,38</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	174,85	21,07	2,80	12,05%	1,60%
Cheque especial	49.000,62	3.920,05	784,01	8,00%	1,60%
Op. renegociadas	24.675,49	451,56	394,81	1,83%	1,60%
Títulos descontados	16.469,75	951,95	263,52	5,78%	1,60%
Descontos cheques	11.760,18	352,81	188,16	3,00%	1,60%
Crédito rural	52.566,12	2.255,09	841,06	4,29%	1,60%
Repasses				0,77%	0,74%
Crédito liquidação	9.219,69		147,52		1,60%
(-) Prov. Cred. Liquid.	9.725,08				
<b>Subtotal</b>	<b>154.141,62</b>	<b>7.952,52</b>	<b>2.621,87</b>		
Caixa	14.357,68		229,72		1,60%
Cent. Financ. + rel. int.	2.4139,7				
<b>Total</b>	<b>192.639,00</b>	<b>7.952,52</b>	<b>2.851,59</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

## ANEXO E - Resultado financeiro das unidades da Credivertentes

	Página
TABELA 1E Resultado financeiro unidade 1 – fevereiro/2000.....	150
TABELA 2E Resultado financeiro unidade 2 – fevereiro/2000.....	150
TABELA 3E Resultado financeiro unidade 3 – fevereiro/2000.....	151
TABELA 4E Resultado financeiro unidade 4 – fevereiro/2000.....	151
TABELA 5E Resultado financeiro unidade 5 – fevereiro/2000.....	152
TABELA 6E Resultado financeiro unidade 6 – fevereiro/2000.....	152
TABELA 7E Resultado financeiro unidade 7 – fevereiro/2000.....	153
TABELA 8E Resultado financeiro unidade 8 – fevereiro/2000.....	153
TABELA 9E Resultado financeiro unidade 9 – fevereiro/2000.....	154
TABELA 10E Resultado financeiro unidade 10– fevereiro/2000.....	154
TABELA 11E Resultado financeiro unidade 11– fevereiro/2000.....	155
TABELA 12E Resultado financeiro unidade 12– fevereiro/2000.....	155
TABELA 13E Resultado financeiro unidade 13– fevereiro/2000.....	157

TABELA 1E Resultado financeiro ud 1 da Credivertentes- fev/2000 ( em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	225.432,99	3.516,75		1,56%	
Depósitos vinculados	67.946,83	1.059,97	727,03	1,56%	1,07%
DAP	389.853,06	6.081,71	4.912,15	1,56%	1,26%
Total	683.232,88	10.658,43	5.639,18		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	20.812,94	2.366,43	324,68	11,37%	1,56%
Cheque especial	151.857,46	11.723,40	2.368,98	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	480.997,87	7.455,47	7.503,57	1,55%	1,56%
Títulos descontados	56.616,36	2.836,48	883,22	5,01%	1,56%
Descontos cheques	104.668,29	3.140,05	1.632,83	3,00%	1,56%
Crédito rural	601.216,75	19.479,42	9.378,98	3,24%	1,56%
Repasses	215.155,62	1527,60	1.355,48	0,71%	0,63%
CDA	5.661,26	120,58	88,32	2,13%	1,56%
Crédito liquidação	161.293,73		2.516,18		1,56%
(-) Prov. Cred. Liquid.	165.577,63				
Subtotal	1.632.702,65	48.649,43	26.052,23		
Caixa	29.188,98		455,35		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.					
Total	1.661.891,63	48.649,43	26.507,57		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 2E Resultado financeiro ud 2 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	66978,59	1044,87		1,56%	
Depósitos vinculados	953,93	14,88	10,21	1,56%	1,07%
DAP	6342,13	98,94	79,91	1,56%	1,26%
Total	74274,65	1158,68	90,12		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	1185,84	134,83	18,50	11,37%	1,56%
Cheque especial	23690,93	1828,94	369,58	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	33856,26	524,77	528,16	1,55%	1,56%
Títulos descontados	6186,98	309,97	96,52	5,01%	1,56%
Descontos cheques	3792,30	113,77	59,16	3,00%	1,56%
Crédito rural	19580,34	634,40	305,45	3,24%	1,56%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação	49145,44	0,00	766,67		1,56%
(-) Prov. Cred. Liquid.	50450,73				
Subtotal	86987,36	3546,68	2144,03		
Caixa	4009,46		62,55		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.					
Total	90996,82	3546,68	2206,58		

TABELA 3E Resultado financeiro ud 3 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	32.034,79	499,74		1,56%	
Depósitos vinculados	10.573,29	164,94	113,13	1,56%	1,07%
DAP	62.381,85	973,16	786,01	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>104.989,93</b>	<b>1.637,84</b>	<b>899,15</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	5.139,85	584,40	80,18	11,37%	1,56%
Cheque especial	20.990,87	1.620,50	327,46	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	35.245,37	546,30	549,83	1,55%	1,56%
Títulos descontados	36.688,43	1.838,09	572,34	5,01%	1,56%
Descontos cheques					
Crédito rural	44.330,54	1.436,31	691,56	3,24%	1,56%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>142.395,06</b>	<b>6.025,60</b>	<b>2.221,36</b>		
Caixa	8.248,83		128,68		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.					
<b>Total</b>	<b>150.643,89</b>	<b>6.025,60</b>	<b>2.350,04</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 4E Resultado financeiro ud 4 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	89941,56	1403,09		1,56%	
Depósitos vinculados	7797,73	121,64	83,44	1,56%	1,07%
DAP	119629,90	1866,23	1507,34	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>217369,19</b>	<b>3390,96</b>	<b>1590,77</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	1285,16	146,12	20,05	11,37%	1,56%
Cheque especial	23393,34	1805,97	364,94	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	60658,11	940,20	946,27	1,55%	1,56%
Títulos descontados	12830,98	642,83	200,16	5,01%	1,56%
Descontos cheques	6955,27	208,66	108,50	3,00%	1,56%
Crédito rural	56569,28	1832,84	882,48	3,24%	1,56%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>161692,14</b>	<b>5576,62</b>	<b>2522,40</b>		
Caixa	11119,92		173,47		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	36329,68	566,74	566,74	1,56%	1,56%
<b>Total</b>	<b>209141,74</b>	<b>6143,37</b>	<b>3262,61</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 5E Resultado financeiro ud 5 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	44.997,74	701,96		1,56%	
Depósitos vinculados	13.034,88	203,34	139,47	1,56%	1,07%
DAP	18.041,74	281,45	227,33	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>76.074,36</b>	<b>1.186,76</b>	<b>366,80</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	373,74	42,49	5,83	11,37%	1,56%
Cheque especial	7.087,81	547,18	110,57	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	44.740,44	693,48	697,95	1,55%	1,56%
Títulos descontados	1.036,47	51,93	16,17	5,01%	1,56%
Descontos cheques	1.000,10	30,00	15,60	3,00%	1,56%
Crédito rural	14.173,46	459,22	221,11	3,24%	1,56%
Repases	2.053,58	14,58	12,94	0,71%	0,63%
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>70.465,60</b>	<b>1.838,88</b>	<b>1.080,17</b>		
Caixa	6.356,82		99,17		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.					
<b>Total</b>	<b>76.822,42</b>	<b>1.838,88</b>	<b>1.179,33</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 6E Resultado financeiro ud 6 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	225.765,50	3.521,94		1,56%	
Depósitos vinculados	156.253,19	2.437,55	1.671,91	1,56%	1,07%
DAP	438.172,62	6.835,49	5.520,98	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>820.191,31</b>	<b>12.794,98</b>	<b>7.192,88</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	6.006,70	682,96	93,70	11,37%	1,56%
Cheque especial	33.833,49	2.611,95	527,80	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	1.688,42	26,17	26,34	1,55%	1,56%
Títulos descontados	10.728,51	537,50	167,36	5,01%	1,56%
Descontos cheques	3.524,82	105,74	54,99	3,00%	1,56%
Crédito rural	64.390,01	2.086,24	1.004,48	3,24%	1,56%
Repases					
CDA					
Crédito liquidação	42.594,83		664,48		1,56%
(-) Prov. Cred. Liquid.	43.726,13				
<b>Subtotal</b>	<b>119.040,65</b>	<b>6.050,56</b>	<b>2.539,16</b>		
Caixa	11.054,99		172,46		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	633.230,56				
<b>Total</b>	<b>763.326,20</b>	<b>6.050,56</b>	<b>2.711,62</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 7E Resultado financeiro ud 7 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	166.904,53	2.603,71		1,56%	
Depósitos vinculados	16.338,23	254,88	174,82	1,56%	1,07%
DAP	241.209,42	3.762,87	3.039,24	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>424.452,18</b>	<b>6.621,45</b>	<b>3.214,06</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	1.617,36	183,89	25,23	11,37%	1,56%
Cheque especial	56.836,33	4.387,76	886,65	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	9.795,32	151,83	152,81	1,55%	1,56%
Títulos descontados	25.900,46	1.297,61	404,05	5,01%	1,56%
Descontos cheques	19.368,29	581,05	302,15	3,00%	1,56%
Crédito rural	46.610,95	1.510,19	727,13	3,24%	1,56%
Repasses	13.690,53	97,20	86,25	0,71%	0,63%
CDA	4.669,89	99,47	72,85	2,13%	1,56%
Crédito liquidação	19.346,29		301,80		1,56%
(-) Prov. Cred. Liquid.	19.860,12				
<b>Subtotal</b>	<b>177.975,30</b>	<b>8.309,01</b>	<b>2.958,91</b>		
Caixa	11.168,47		174,23		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	219.999,24				
<b>Total</b>	<b>409.143,01</b>	<b>8.309,01</b>	<b>3.133,14</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 8E Resultado financeiro ud 8 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	114.764,88	1.790,33		1,56%	
Depósitos vinculados	14.701,79	229,35	157,31	1,56%	1,07%
DAP	38.372,20	598,61	483,49	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>167.838,87</b>	<b>2.618,29</b>	<b>640,80</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	1.056,48	120,12	16,48	11,37%	1,56%
Cheque especial	13.815,73	1.066,57	215,53	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	519,74	8,06	8,11	1,55%	1,56%
Títulos descontados	20.032,10	1.003,61	312,50	5,01%	1,56%
Descontos cheques					
Crédito rural	64.470,99	2.088,86	1.005,75	3,24%	1,56%
Repasses	22.589,37	160,38	142,31	0,71%	0,63%
CDA					
Crédito liquidação	2.718,38		42,41		1,56%
(-) Prov. Cred. Liquid.	2.790,58				
<b>Subtotal</b>	<b>122.412,21</b>	<b>4.447,60</b>	<b>1.743,08</b>		
Caixa	15.131,11		236,05		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	53.971,40				
<b>Total</b>	<b>191.514,72</b>	<b>4.447,60</b>	<b>1.979,13</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 9E Resultado financeiro ud 9 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	130.650,43	2.038,15		1,56%	
Depósitos vinculados	33.325,39	519,88	356,58	1,56%	1,07%
DAP	106.059,51	1.654,53	1336,35	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>270.035,33</b>	<b>4.212,55</b>	<b>1692,93</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	509,32	57,91	7,95	11,37%	1,56%
Cheque especial	2.353,73	181,71	36,72	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	904,82	14,02	14,12	1,55%	1,56%
Títulos descontados					
Descontos cheques	1.818,37	54,55	28,37	3,00%	1,56%
Crédito rural	16.716,45	541,61	260,78	3,24%	1,56%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>22.302,69</b>	<b>849,81</b>	<b>347,92</b>		
Caixa	12.665,45		197,58		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	237.425,38				
<b>Total</b>	<b>272.393,52</b>	<b>849,81</b>	<b>545,50</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 10E Resultado financeiro ud 10 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	246.958,66	3.852,56		1,56%	
Depósitos vinculados	11.244,81	175,42	120,32	1,56%	1,07%
DAP	125.690,00	1.960,76	1583,69	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>383.893,47</b>	<b>5.988,74</b>	<b>1704,01</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	866,48	98,52	13,52	11,37%	1,56%
Cheque especial	12.803,56	988,43	199,74	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	52.614,42	815,52	820,78	1,55%	1,56%
Títulos descontados	1.536,52	76,98	23,97	5,01%	1,56%
Descontos cheques	954,65	28,64	14,89	3,00%	1,56%
Crédito rural	18.541,43	600,74	289,25	3,24%	1,56%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação	108.574,24		1.693,76		1,56%
(-) Prov. Cred. Liquid.	111.457,93				
<b>Subtotal</b>	<b>84.433,37</b>	<b>2.608,84</b>	<b>3.055,90</b>		
Caixa	6.618,99		103,26		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	178.684,74				
<b>Total</b>	<b>269.737,10</b>	<b>2.608,84</b>	<b>3.159,16</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 11E Resultado financeiro ud 11 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	115.577,47	1.803,01		1,56%	
Depósitos vinculados	23.457,48	365,94	251,00	1,56%	1,07%
DAP	182.378,17	2.845,10	2.297,96	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>321.413,12</b>	<b>5.014,04</b>	<b>2.548,96</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA	Taxas	Taxas
Adiant. Depositantes	2.905,17	330,32	45,32	11,37%	1,56%
Cheque especial	36.707,96	2.833,85	572,64	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	24.121,24	373,88	376,29	1,55%	1,56%
Títulos descontados	14.859,96	744,48	231,82	5,01%	1,56%
Descontos cheques	2.404,73	72,14	37,51	3,00%	1,56%
Crédito rural	88.689,55	2.873,54	1.383,56	3,24%	1,56%
Repasses	19.525,38	138,63	123,01	0,71%	0,63%
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Cred. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>189.213,99</b>	<b>7.366,85</b>	<b>2.770,15</b>		
Caixa	10.610,11		165,52		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	135.791,38				
<b>Total</b>	<b>335.615,48</b>	<b>7.366,85</b>	<b>2.935,67</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 12E Resultado financeiro ud 12 da Credivertentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	91.473,78	1.426,99		1,56%	
Depósitos vinculados	8.396,73	130,99	89,85	1,56%	1,07%
DAP	83.366,50	1.300,52	1.050,42	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>183.237,01</b>	<b>2.858,50</b>	<b>1.140,26</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA	Taxas	Taxas
Adiant. Depositantes	1.186,56	134,91	18,51	11,37%	1,56%
Cheque especial	15.703,05	1.212,28	244,97	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	5.366,94	83,19	83,72	1,55%	1,56%
Títulos descontados	4.284,19	214,64	66,83	5,01%	1,56%
Descontos cheques	909,19	27,28	14,18	3,00%	1,56%
Crédito rural	61.095,32	1.979,49	953,09	3,24%	1,56%
Repasses	5.476,21	38,88	34,50	0,71%	0,63%
CDA					
Crédito liquidação	15.940,77		248,68		1,56%
(-) Prov. Cred. Liquid.	16.364,15				
<b>Subtotal</b>	<b>93.598,08</b>	<b>3.690,66</b>	<b>1.664,48</b>		
Caixa	9.360,58		146,03		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	70.389,12				
<b>Total</b>	<b>173.347,78</b>	<b>3.690,66</b>	<b>1.810,51</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 13E Resultado financeiro ud 13 da Crediverentes- fev/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	117.137,09	1.827,34		1,56%	
Depósitos vinculados	13.627,12	212,58	145,81	1,56%	1,07%
DAP	52.736,06	822,68	664,47	1,56%	1,26%
<b>Total</b>	<b>183.500,27</b>	<b>2.862,60</b>	<b>810,28</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA	Taxas	Taxas
Adiant. Depositantes	2.029,49	230,75	31,66	11,37%	1,56%
Cheque especial	41.954,42	3.238,88	654,49	7,72%	1,56%
Op. renegociadas	12.707,16	196,96	198,23	1,55%	1,56%
Títulos descontados	2.237,31	112,09	34,90	5,01%	1,56%
Descontos cheques	11.907,88	357,24	185,76	3,00%	1,56%
Crédito rural	68.672,03	2.224,97	1.071,28	3,24%	1,56%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação	17.271,50		269,44		1,56%
(-) Prov. Cred. Liquid.	17.730,22				
<b>Subtotal</b>	<b>139.049,57</b>	<b>6.360,89</b>	<b>2.445,76</b>		
Caixa	23.727,85		370,15		1,56%
Cent. Financ. + Rel.Int.	2.153,70				
<b>Total</b>	<b>164.931,12</b>	<b>6.360,89</b>	<b>2.815,92</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

**ANEXO F – Resultado financeiro das unidades da Credivertentes**

	<b>Página</b>
<b>TABELA 1F Resultado financeiro unidade 1 – março/2000.....</b>	<b>158</b>
<b>TABELA 2F Resultado financeiro unidade 2 – março/2000.....</b>	<b>158</b>
<b>TABELA 3F Resultado financeiro unidade 3 – março/2000.....</b>	<b>159</b>
<b>TABELA 4F Resultado financeiro unidade 4 – março/2000.....</b>	<b>159</b>
<b>TABELA 5F Resultado financeiro unidade 5 – março/2000.....</b>	<b>160</b>
<b>TABELA 6F Resultado financeiro unidade 6 – março/2000.....</b>	<b>160</b>
<b>TABELA 7F Resultado financeiro unidade 7 – março/2000.....</b>	<b>161</b>
<b>TABELA 8F Resultado financeiro unidade 8 – março/2000.....</b>	<b>161</b>
<b>TABELA 9F Resultado financeiro unidade 9 – março/2000.....</b>	<b>162</b>
<b>TABELA 10F Resultado financeiro unidade 10– março/2000.....</b>	<b>162</b>
<b>TABELA 11F Resultado financeiro unidade 11– março/2000.....</b>	<b>163</b>
<b>TABELA 12F Resultado financeiro unidade 12– março/2000.....</b>	<b>163</b>
<b>TABELA 13F Resultado financeiro unidade 13– março/2000.....</b>	<b>164</b>

TABELA 1F Resultado financeiro ud 1da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	233.267,47	3.662,30		1,57%	
Depósitos Vinculados	72.643,77	1.140,51	762,76	1,57%	1,05%
DAP	505.807,40	7.941,18	6.272,01	1,57%	1,24%
<b>Total</b>	<b>811.718,64</b>	<b>12.743,98</b>	<b>7.034,77</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	24.661,08	2.981,52	387,18	12,09%	1,57%
Cheque especial	191.339,62	14.943,62	3.004,03	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	475.942,48	11.422,62	7.472,30	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	81.518,11	3.896,57	1.279,83	4,78%	1,57%
Descontos cheques	119.987,46	3.599,62	1.883,80	3,00%	1,57%
Crédito rural	567.598,02	17.368,50	8.911,29	3,06%	1,57%
Repasses	98.069,75	1.118,00	500,16	1,14%	0,51%
CDA	5.883,65	132,97	92,37	2,26%	1,57%
Crédito liquidação	62.485,50		981,02		1,57%
(-) Prov. Créd. Liquid.	67.141,42				
<b>Subtotal</b>	<b>1.560.344,25</b>	<b>55.463,42</b>	<b>24.511,99</b>		
Caixa	33.259,54		522,17		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.					
<b>Total</b>	<b>1.593.603,79</b>	<b>55.463,42</b>	<b>25.034,16</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 2F Resultado financeiro ud 2 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	61.355,32	963,28		1,57%	
Depósitos Vinculados	3.745,71	58,81	40,08	1,57%	1,07%
DAP	6.098,82	95,75	76,85	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>71.199,85</b>	<b>1117,84</b>	<b>116,92</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	1.681,74	203,32	26,40	12,09%	1,57%
Cheque especial	22.505,12	1.757,65	353,33	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	24.919,99	598,08	391,24	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	2.948,66	140,95	46,29	4,78%	1,57%
Descontos cheques	6.150,65	184,52	96,57	3,00%	1,57%
Crédito rural	19.115,07	584,92	300,11	3,06%	1,57%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação	59.216,78	0,00	929,70		1,57%
(-) Prov. Créd. Liquid.	63.629,34				
<b>Subtotal</b>	<b>72.908,67</b>	<b>3.469,44</b>	<b>2.143,65</b>		
Caixa	3.630,69		57,00		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.					
<b>Total</b>	<b>76.539,36</b>	<b>3.469,44</b>	<b>2.200,65</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 3F Resultado financeiro ud 3da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	61.231,31	961,33		1,57%	
Depósitos Vinculados	8.905,05	139,81	95,28	1,57%	1,07%
DAP	62.795,20	985,88	791,22	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>132.931,56</b>	<b>2.087,03</b>	<b>886,50</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	5.342,20	645,87	83,87	12,09%	1,57%
Cheque especial	25.400,26	1.983,76	398,78	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	49.743,47	1.193,84	780,97	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	29.870,96	1.427,83	468,97	4,78%	1,57%
Descontos cheques	3.015,71			3,00%	1,57%
Crédito rural	31.380,02	960,23	492,67	3,06%	1,57%
Repasses	7.791,42			1,14%	0,51%
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Créd. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>152.544,04</b>	<b>6.211,54</b>	<b>2.225,27</b>		
Caixa	16.126,36		253,18		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.					
<b>Total</b>	<b>168.670,40</b>	<b>6.211,54</b>	<b>2.478,45</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 4F Resultado financeiro ud 4 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	116.672,99	1.831,77		1,57%	
Depósitos Vinculados	6.340,63	99,55	67,84	1,57%	1,07%
DAP	128.960,63	2.024,68	1.624,90	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>251.974,25</b>	<b>3.956,00</b>	<b>1692,75</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	4.362,17	527,39	68,49	12,09%	1,57%
Cheque especial	32.806,05	2.562,15	515,05	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	72.098,52	1.730,36	1.131,95	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	29.870,96	1.427,83	468,97	4,78%	1,57%
Descontos cheques	3.015,71	90,47	47,35	3,00%	1,57%
Crédito rural	30.957,74	947,31	486,04	3,06%	1,57%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Créd. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>173.111,15</b>	<b>7.285,51</b>	<b>2.717,85</b>		
Caixa	10.550,78		165,65		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.					
<b>Total</b>	<b>183.661,93</b>	<b>7.285,51</b>	<b>2.883,49</b>		

Fonte: elaboração pelo autor

TABELA 5F Resultado financeiro ud 5 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Dep. à vista	56.750,46	890,98		1,57%	
Dep. Vinculados	12.942,25	203,19	138,48	1,57%	1,07%
DAP	22.362,24	351,09	281,76	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>92.054,95</b>	<b>1.445,26</b>	<b>420,25</b>		
Aplicação	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Dep.	522,41	63,16	8,20	12,09%	1,57%
Cheque especial	9.131,67	713,18	143,37	7,81%	1,57%
Op. reneg.	43.121,27	1.034,91	677,00	2,40%	1,57%
Tit. Desc.	689,15	32,94	10,82	4,78%	1,57%
Desc. cheques	4.731,07	141,93	74,28	3,00%	1,57%
Crédito rural	14.800,32	452,89	232,37	3,06%	1,57%
Repasses	2.348,20	26,77	11,98	1,14%	0,51%
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Créd. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>75.344,09</b>	<b>2.465,79</b>	<b>1.158,01</b>		
Caixa	10.461,02		164,24		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.					
<b>Total</b>	<b>85.805,11</b>	<b>2.465,79</b>	<b>1.322,25</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 6F Resultado financeiro ud 6 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	224.334,59	3.522,05		1,57%	
Depósitos Vinculados	144.011,85	2.260,99	1.540,93	1,57%	1,07%
DAP	475.383,44	7.463,52	5.989,83	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>843.729,88</b>	<b>13.246,56</b>	<b>7.530,76</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	3.947,02	477,19	61,97	12,09%	1,57%
Cheque especial	38.131,95	2.978,11	598,67	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	1.109,85	26,64	17,42	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	622,27	29,74	9,77	4,78%	1,57%
Descontos cheques	19.983,08	599,49	313,73	3,00%	1,57%
Crédito rural	73.610,26	2.252,47	1.155,68	3,06%	1,57%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação	45.769,18		718,58		1,57%
(-) Prov. Créd. Liquid.	49.179,53				
<b>Subtotal</b>	<b>133.994,08</b>	<b>6.363,65</b>	<b>2.875,83</b>		
Caixa	13.255,44		208,11		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.	695.472,74				
<b>Total</b>	<b>842.722,26</b>	<b>6.363,65</b>	<b>3.083,94</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 7F Resultado financeiro ud 7 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	117.055,46	1.837,77		1,57%	
Depósitos Vinculados	22.213,55	348,75	237,68	1,57%	1,07%
DAP	224.777,54	3.529,01	2.832,20	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>364.046,55</b>	<b>5.715,53</b>	<b>3.069,88</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	1.724,25	208,46	27,07	12,09%	1,57%
Cheque especial	6.661,44	520,26	104,58	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	9.392,77	225,43	147,47	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	49.433,23	2.362,91	776,10	4,78%	1,57%
Descontos cheques	37.496,27	1.124,89	588,69	3,00%	1,57%
Crédito rural	46.063,49	1.409,54	723,20	3,06%	1,57%
Repasses	15.654,61	178,46	79,84	1,14%	0,51%
CDA	4.477,19	101,18	70,29	2,26%	1,57%
Crédito liquidação	1.497,54	0,00	23,51		1,57%
(-) Prov. Créd. Liquid.	1.609,12				
<b>Subtotal</b>	<b>170.791,67</b>	<b>6.131,13</b>	<b>2.540,75</b>		
Caixa	10.565,82		165,88		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.	136.236,36				
<b>Total</b>	<b>317.593,85</b>	<b>6.131,13</b>	<b>2.706,64</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 8F Resultado financeiro ud 8 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	121.297,90	1.904,38		1,57%	
Depósitos Vinculados	14.417,83	226,36	154,27	1,57%	1,07%
DAP	38.333,43	601,83	483,00	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>174.049,16</b>	<b>2.732,57</b>	<b>637,27</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA	Taxas	Taxas
Adiant. Depositantes	1.294,00	156,44	20,32	12,09%	1,57%
Cheque especial	16.074,52	1.255,42	252,37	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	499,26	11,98	7,84	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	16.868,69	806,32	264,84	4,78%	1,57%
Descontos cheques					
Crédito rural	61.605,40	1.885,13	967,20	3,06%	1,57%
Repasses	25.817,64	294,32	131,67	1,14%	0,51%
CDA					
Crédito liquidação	2.910,16	0,00	45,69		1,57%
(-) Prov. Créd. Liquid.	3.127,00				
<b>Subtotal</b>	<b>121.942,67</b>	<b>4.409,62</b>	<b>1.689,93</b>		
Caixa	15.431,15		242,27		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.	59.126,71				
<b>Total</b>	<b>196.500,53</b>	<b>4.409,62</b>	<b>1.932,20</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 9F Resultado financeiro ud 9 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	134.956,06	2.118,81		1,57%	
Depósitos Vinculados	33.652,64	528,35	360,08	1,57%	1,07%
DAP	107.849,71	1.693,24	1.358,91	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>276.458,41</b>	<b>4.340,40</b>	<b>1.718,99</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	688,01	83,18	10,80	12,09%	1,57%
Cheque especial	5.203,09	406,36	81,69	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	807,08	19,37	12,67	2,40%	1,57%
Títulos Descontados		0,00	0,00	4,78%	1,57%
Descontos cheques	3.430,14	102,90	53,85	3,00%	1,57%
Crédito rural	10.512,01	321,67	165,04	3,06%	1,57%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Créd. Liquid.					
<b>Subtotal</b>	<b>20.640,33</b>	<b>933,48</b>	<b>324,05</b>		
Caixa	14.641,46		229,87		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.	259.979,90				
<b>Total</b>	<b>295.261,69</b>	<b>933,48</b>	<b>553,92</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 10F Resultado financeiro ud 10 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	302.245,45	4.745,25		1,57%	
Depósitos Vinculados	10.764,56	169,00	115,18	1,57%	1,07%
DAP	13.145,00	206,38	165,63	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>326.155,01</b>	<b>5.120,63</b>	<b>280,81</b>		
APLICACÃO	Valores	RFA	CFA		
Adiant. Depositantes	4.494,14	543,34	70,56	12,09%	1,57%
Cheque especial	14.985,37	1.170,36	235,27	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	49.739,10	1.193,74	780,90	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	957,08	45,75	15,03	4,78%	1,57%
Descontos cheques	11.793,19	353,80	185,15	3,00%	1,57%
Crédito rural	16.062,23	491,50	252,18	3,06%	1,57%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação	116.622,51	0,00	1.830,97		1,57%
(-) Prov. Créd. Liquid.	125.312,29				
<b>Subtotal</b>	<b>89.341,33</b>	<b>3.798,49</b>	<b>3.370,06</b>		
Caixa	6.969,10		109,41		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.	234.656,21				
<b>Total</b>	<b>330.966,64</b>	<b>3.798,49</b>	<b>3.479,48</b>		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 11F Resultado financeiro ud 11 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	109.417,94	1.717,86		1,57%	
Depósitos Vinculados	32.835,36	515,52	351,34	1,57%	1,07%
DAP	179.337,71	2.815,60	2.259,66	1,57%	1,26%
Total	321.591,01	5.048,98	2.610,99		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA	Taxas	Taxas
Adiant. Depositantes	3.588,71	433,88	56,34	12,09%	1,57%
Cheque especial	43.571,37	3.402,92	684,07	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	22.509,96	540,24	353,41	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	16.125,93	770,82	253,18	4,78%	1,57%
Descontos cheques	2.365,02	70,95	37,13	3,00%	1,57%
Crédito rural	84.863,14	2.596,81	1.332,35	3,06%	1,57%
Repasses	20.635,63	235,25	105,24	1,14%	0,51%
CDA					
Crédito liquidação					
(-) Prov. Créd. Liquid.					
Subtotal	193.659,76	8.050,87	2.821,72		
Caixa	10.552,91		165,68		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.	138.574,52				
Total	342.787,19	8.050,87	2.987,40		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 12F Resultado financeiro ud 12 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	72.160,83	1132,93		1,57%	
Depósitos Vinculados	7.546,94	118,49	80,75	1,57%	1,07%
DAP	79.467,92	1247,65	1001,30	1,57%	1,26%
Total	159.175,69	2499,06	1082,05		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA	Taxas	Taxas
Adiant. Depositantes	1.310,79	158,47	20,58	12,09%	1,57%
Cheque especial	14.650,48	1.144,20	230,01	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	5.217,29	125,21	81,91	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	11.214,77	536,07	176,07	4,78%	1,57%
Descontos cheques	5.747,62	172,43	90,24	3,00%	1,57%
Crédito rural	46.043,04	1.408,92	722,88	3,06%	1,57%
Repasses	6.261,85	71,39	31,94	1,14%	0,51%
Crédito liquidação	19.573,83		307,31		1,57%
(-) Prov. Créd. Liquid.	21.032,32				
Subtotal	88.987,35	3.616,69	1.660,93		
Caixa	9.322,17		146,36		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.	34.741,06				
Total	133.050,58	3.616,69	1.807,29		

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 13F Resultado financeiro ud 13 da Credivertentes – mar/2000 (em reais)

ORIGEM	Valores	RFC	CFC	Taxas	Taxas
Depósitos à vista	99.383,79	1.560,33		1,57%	
Depósitos Vinculados	8.513,79	133,67	91,10	1,57%	1,07%
DAP	49.267,61	773,50	620,77	1,57%	1,26%
<b>Total</b>	<b>157.165,19</b>	<b>2.467,49</b>	<b>711,87</b>		
APLICAÇÃO	Valores	RFA	CFA	Taxas	Taxas
Adiant. Depositantes	844,70	102,12	13,26	12,09%	1,57%
Cheque especial	44.997,60	3.514,31	706,46	7,81%	1,57%
Op. renegociadas	10.889,56	261,35	170,97	2,40%	1,57%
Títulos Descontados	1.479,96	70,74	23,24	4,78%	1,57%
Descontos cheques	35.599,54	1.067,99	558,91	3,00%	1,57%
Crédito rural	88.238,57	2.700,10	1.385,35	3,06%	1,57%
Repasses					
CDA					
Crédito liquidação	79.812,08	0,00	1.253,05		1,57%
(-) Prov. Créd. Liquid.	85.759,04				
<b>Subtotal</b>	<b>176.102,97</b>	<b>7.716,61</b>	<b>4.111,23</b>		
Caixa	19.069,61		299,39		1,57%
Cent. Fin. + Rel. Int.					
<b>Total</b>	<b>195.172,58</b>	<b>7.716,61</b>	<b>4.410,63</b>		

<b>TABELA 1G. Resumo de despesas – janeiro/2000.....</b>	<b>166</b>
<b>TABELA 2G. Resumo de despesas – fevereiro/2000.....</b>	<b>168</b>
<b>TABELA 3G. Resumo de despesas – março/2000.....</b>	<b>170</b>

TABELA 1G. Resumo de despesas das unidades da Credivertentes - janeiro/2000 (em reais)

	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5	Unidade 6	Unidade 7	Unidade 8
Despesas Pessoal	4.037,91	1.985,49	926,01	1.866,00	1.267,21	3.717,10	2.783,26	1.834,21
<b>Subtotal A</b>	<b>4.037,91</b>	<b>1.985,49</b>	<b>926,01</b>	<b>1.866,00</b>	<b>1.267,21</b>	<b>3.717,10</b>	<b>2.783,26</b>	<b>1.834,21</b>
Desp. Administrativas								
Aluguel		550,00			136,00	360,00	300,00	
Assessoria Jurídica								
Cemig/Copasa	120,00	54,57	30,19	43,84		141,72	13,50	64,24
Correios								
Des. Sist.+equipamentos	295,72	46,47	44,22	31,14	27,40	185,88	86,87	40,57
Desp. Viagem			357,45				25,00	
Doação						50,00		
Fone	365,00	96,00	35,28	177,53	75,37	147,99	24,73	128,65
Lanche/refeições			4,04			103,92	27,30	
Malotes+combustíveis		35,10		20,00		80,00	15,00	100,00
Manutenção			30,00			517,75	106,00	
Material expediente	603,01	154,21	146,73	254,06	90,91	616,82	288,37	
Transporte Valores		24,00		60,00	110,00	150,00	175,00	
Tributos						83,20	29,17	
<b>Subtotal B</b>	<b>1.383,73</b>	<b>960,35</b>	<b>647,91</b>	<b>586,57</b>	<b>439,68</b>	<b>2.437,28</b>	<b>1.090,94</b>	<b>333,46</b>
<b>Despesas totais(A+B)</b>	<b>5.421,64</b>	<b>2.945,84</b>	<b>1.573,92</b>	<b>2.452,57</b>	<b>1.706,89</b>	<b>6.154,38</b>	<b>3.874,20</b>	<b>2.167,67</b>

TABELA 1G. Cont.

	Unidade 9	Unidade 10	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Subtotal	Ad. Cent.	Total
Despesas Pessoal	1.821,60	2.632,11	2.656,92	1.812,27	3.426,62	30.766,70	22.775,7	53.542,40
<b>Subtotal A</b>	<b>1.821,60</b>	<b>2.632,11</b>	<b>2.656,92</b>	<b>1.812,27</b>	<b>3.426,62</b>	<b>30.766,70</b>	<b>22.775,7</b>	<b>53.542,40</b>
Desp. Administrativas								
Aluguel		408,00	272,00		651,00	2.677,00	670,00	3.347,00
Assessoria Jurídica		5.300,00				5.300,00	637,00	5.937,00
Cemig/Copasa		51,75	71,25		122,54	713,60	376,79	1.090,39
Correios		3,64				3,64	62,67	66,31
Des. Sist.+equipamentos	39,18	101,78		44,22	65,89	1.009,34	2134,76	3.144,10
Despesas Viagem	20,00		10,00			412,45	7,51	419,96
Doação						50,00	73,96	123,96
Fone	147,99	75,91	128,65	35,28	150,00	1.588,38	1.485,58	3.073,96
Lanche/refeições	12,84	23,15	12,84	4,04	16,40	204,53	17,70	222,23
Malotes+combustíveis		719,69	20,00		85,00	1.074,79	1.948,83	3.023,62
Manutenção		10,00	20,00	30,00	73,83	787,58	147,75	935,33
Material expediente	153,84	337,76	177,81	146,73	232,35	3.202,60	1.403,49	4.606,09
Transporte Valores	42,00	30,00	87,00			678,00	49,00	727,00
Tributos						112,37		112,37
<b>Subtotal B</b>	<b>415,85</b>	<b>7.061,68</b>	<b>799,55</b>	<b>260,27</b>	<b>1.397,01</b>	<b>17.814,28</b>	<b>9.015,04</b>	<b>26.829,32</b>
<b>Despesas totais (A+B)</b>	<b>2.237,45</b>	<b>9.693,79</b>	<b>3.456,47</b>	<b>2.072,54</b>	<b>4.823,63</b>	<b>48.580,99</b>	<b>31.790,72</b>	<b>80.371,71</b>
Desp. Comuns (C)								35.641,93
<b>Total geral (A+ B)+C</b>								<b>116.013,64</b>

Fonte: Credivertentes - adaptado pelo autor

TABELA 2G. Resumo de despesas das unidades da Credivertentes -fevereiro/2000 (em reais)

Fevereiro	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5	Unidade 6	Unidade 7	Unidade 8
Desp. Pessoal	4.387,95	2.668,43	949,01	1.866,00	1.249,09	3.811,37	2.466,00	1.784,10
<b>Subtotal A</b>	<b>4.387,95</b>	<b>2.668,43</b>	<b>949,01</b>	<b>1.866,00</b>	<b>1.249,09</b>	<b>3.811,37</b>	<b>2.466,00</b>	<b>1.784,10</b>
Desp. Administrativas								
Aluguel		550,00			136,00	360,00	300,00	
Assessoria Jurídica		66,46	66,46	66,46	66,46	66,46	66,46	66,46
Cartório	455,00			27,52			87,00	
Luz. Água	120,00	54,57	30,19	43,84		141,72	13,50	64,24
Copa/cozinha	80,00	74,50		16,40		75,08	32,63	242,00
Correios	147,71							
Des. Sist.+equipamentos	215,64	54,15	54,13	56,53	54,15	293,50	54,13	54,13
Divulgação		62,98			23,07			
Doação	49,00							
Fone	365,00	176,17	32,96	273,02	74,54	193,46	12,97	173,09
Lanche/refeições		36,96			1,75	48,60	28,30	27,30
Malotes+combustíveis	673,45	20,00		770,00	207,90	953,82		130,00
Material exp.		27,90	23,54	20,41	1,75	122,62	35,12	18,54
Publicações		42,84	42,89	42,84		42,84	42,84	42,89
Transp. Valores				39,81	53,08	26,54	203,10	24,77
Tributos								
Viagem administração		50,96	15,00					
Vigilância		33,92	33,92	33,92		190,00	33,92	33,92
<b>Subtotal B</b>	<b>2.105,80</b>	<b>1.251,41</b>	<b>299,09</b>	<b>1.390,75</b>	<b>618,70</b>	<b>2.514,64</b>	<b>909,97</b>	<b>877,34</b>
<b>Despesas totais (A+B)</b>	<b>6.493,75</b>	<b>3.919,84</b>	<b>1.248,10</b>	<b>3.256,75</b>	<b>1.867,79</b>	<b>6.326,01</b>	<b>3.375,97</b>	<b>2.661,44</b>

TABELA 2G. Cont.

	Unidade 9	Unidade 10	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Subtotal	Ad. Cent.	Total
Desp. Pessoal	1.779,82	2.444,97	2.336,45	1.724,31	3.240,41	30.708,71	21.633,66	52.342,37
<b>Subtotal A</b>	<b>1.779,82</b>	<b>2.444,97</b>	<b>2.336,45</b>	<b>1.724,31</b>	<b>3.240,41</b>	<b>30.708,71</b>	<b>21.633,66</b>	<b>52.342,37</b>
Desp. Administrativas								
Aluguel		408,00	272,00		651,00	2.677,00	1.217,84	3.894,84
Ass. Jurídica	66,46	66,46	66,46	118,46	66,46	849,52	66,48	916,00
Cartório				82,00	27,52	679,04	62,40	741,44
Luz. Água		51,75	71,25		122,54	713,60	453,34	1.166,94
Copa/cozinha		56,00	14,60	15,42	27,88	634,51	348,75	983,26
Correios		3,64				151,35		151,35
Des. Sist.+equipamentos		315,14		54,13	54,13	1.259,76	763,51	2.023,27
Divulgação						86,05	158,75	244,80
Doação						49,00		49,00
Fone	44,29	184,31	170,07	134,24	339,40	2.173,52	1.839,80	4.013,32
Lanche.ref.			20,40		20,00	183,31	265,70	449,01
Malotes+comb.		769,38	48,50	313,47	418,78	4.305,30	246,40	4.551,70
Material exp.	20,40	53,28	26,87	15,22	37,03	402,68	1.137,23	1.539,91
Publicações	42,84	23,07	42,84	42,84	42,84	451,57	1.288,43	1.740,00
Transp. Valores	22,20	30,96	88,46	13,27	6,02	508,20		508,20
Tributos				136,35		136,35		136,35
Viagem adm		20,00		37,20		123,16	274,89	398,05
Vigilância	33,92	33,92	33,92	33,92	919,69	1.414,97	101,80	1.516,77
<b>Subtotal B</b>	<b>230,11</b>	<b>2015,91</b>	<b>855,37</b>	<b>996,52</b>	<b>2733,29</b>	<b>16.798,89</b>	<b>8.225,32</b>	<b>25.024,21</b>
<b>Despesas totais(A+B)</b>	<b>2.009,93</b>	<b>4.460,88</b>	<b>3.191,82</b>	<b>2.720,83</b>	<b>5.973,70</b>	<b>47.507,60</b>	<b>29.858,98</b>	<b>77.366,58</b>
Desp. Comuns (C)								17.425,76
<b>Total geral (A+B) + C</b>	<b>2.009,93</b>	<b>4.460,88</b>	<b>3.191,82</b>	<b>2.720,83</b>	<b>5.973,70</b>	<b>47.507,60</b>	<b>29.858,98</b>	<b>94.792,34</b>

Fonte: Crediverentes - adaptado pelo autor

TABELA 3G. Resumo de despesas das unidades da Credivertentes - março/2000 (em reais)

	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5	Unidade 6	Unidade 7	Unidade 8
<b>Despesas Pessoal</b>	4.110,02	2.340,93	906,89	1.837,88	1.232,29	3.867,28	2.634,38	1.790,58
<b>Subtotal A</b>	4.110,02	2.340,93	906,89	1.837,88	1.232,29	3.867,28	2.634,38	1.790,58
<b>Desp. Administrativas</b>								
Aluguel		550,00			136,00	360,00	300,00	
Assessoria Jurídica	2.493,11					122,00	139,45	66,46
Cartório					445,91		247,50	
Copa/cozinha	32,00	72,65					16,50	242,00
Correios							5,42	
Desenv. Sistema	408,18	45,56	49,13	73,61	234,08	188,02	34,35	84,13
Fone	365,00	148,57	30,02	200,75	70,83	251,24	163,05	172,89
Lanche/refeições		29,65		15,05			29,50	27,30
Luz, Água	120,00	53,10	26,89	42,37		91,49	59,79	64,24
Malote+combustível	148,50	320,00		770,00		848,82	447,00	130,00
Material expediente	22,14	7,80	35,63	22,35	23,59	76,93	43,81	18,54
Publicações	55,07	64,32	69,36	103,92	36,96	265,44	123,12	42,89
Publicidade	252,48			13,20			13,20	23,07
Transporte Valores		9,00		84,00	60,00	150,00	175,00	28,00
Tributos							17,19	
Viagem administrativas	286,91							
<b>Subtotal B</b>	4.183,39	1.300,65	211,03	1.325,25	1.007,37	2.353,94	1.814,88	899,52
<b>Despesas totais (A+B)</b>	8.293,41	3.641,58	1.117,92	3.163,13	2.239,66	6.221,22	4.449,26	2.690,10

TABELA 3G. cont.

	Unidade 9	Unidade 10	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Sub total	Ad. Central	Total
<b>Despesas Pessoal</b>	1.791,62	2.565,79	2.578,37	1.692,97	3.355,99	30.704,99	20.275,48	50.980,47
<b>Subtotal A</b>	1.791,62	2.565,79	2.578,37	1.692,97	3.355,99	30.704,99	20.275,48	50.980,47
<b>Desp. Administrativas</b>								
Aluguel		408,00	272,00		651,00	2.677,00	600,00	3.277,00
Assessoria Jurídica	75,00			22,21	48,25	2.966,48	1.682,93	4.649,41
Cartório						693,41	0,00	693,41
Copa/cozinha		28,61	30,50		28,65	450,91	223,35	674,26
Correios						5,42	0,93	6,35
Desenv. Sistema	39,95		50,32	43,35	96,77	1.347,45	696,86	2.044,31
Fone	125,14	219,94	181,28	135,97	349,34	2.414,02	2.844,02	5.258,04
Lanche/.refeições			15,00		13,60	130,10	0,00	130,10
Luz, Água		54,68	57,92		92,95	663,43	347,61	1.011,04
Malote+combustível	188,00	729,69	534,75	313,47	438,78	4.869,01	212,71	5.081,72
Material expediente	26,32	38,96	106,42	41,62	26,63	490,74	1.607,69	2.098,43
Publicações	56,40	141,84	71,04	61,20	91,44	1.183,00	0,00	1.183,00
Publicidade				13,20		315,15	208,45	523,60
Transporte Valores	13,00		89,00	45,00	35,00	688,00	0,00	688,00
Tributos				75,60		92,79	32,03	124,82
Viagem administrativas						286,91	127,81	414,72
<b>Subtotal B</b>	523,81	1.621,72	1.408,23	751,62	1.872,41	19.273,82	8.584,39	27.858,21
<b>Despesas totais (A+B)</b>	2.315,43	4.187,51	3.986,60	2.444,59	5.228,40	49.978,81	28.859,87	78.838,68
<b>Desp. Comuns ( C )</b>								20.433,97
<b>Total geral (A + B) + C</b>								99.272,65

Fonte: Crediverentes - adaptado pelo autor

**ANEXO H**

**Página**

<b>TABELA 1H. Estrutura de resultados das unidades da Credivertentes janeiro/2000.....</b>	<b>173</b>
<b>TABELA 2H. Estrutura de resultados das unidades da Credivertentes fevereiro/2000.....</b>	<b>175</b>
<b>TABELA 3H. Estrutura de resultados das unidades da Credivertentes março/2000.....</b>	<b>177</b>
<b>TABELA 4H. Resumo geral - Estrutura de resultados da Credivertentes janeiro, fevereiro e março/2000.....</b>	<b>179</b>

TABELA 1H. Estrutura de resultados das unidades da Credivertentes -janeiro/2000 (em reais)

	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5	Unidade 6	Unidade 7
Receita financeira captação	11.034,94	1.043,02	1.815,55	3.480,73	1.309,16	13.110,18	6.963,23
(-) Custo financeiro captação	5.323,00	112,97	924,08	1.575,88	343,34	7.250,13	3.850,28
(=) Marg. Fin. Captação (A)	5.711,94	930,05	891,47	1.904,85	965,82	5.860,05	3.112,95
Receita financeira aplicação	49.990,23	4.051,76	7.827,87	7.849,86	2.719,74	17.042,73	13.157,17
(-) Custo financeiro aplicação	23.651,14	2.088,95	3.131,59	4.001,34	1.825,61	13.034,70	6.811,58
(=) Marg. Financeira aplic. (B)	26.339,09	1.962,81	4.696,28	3.848,52	894,13	4.008,03	6.345,59
(=) Marg. Op. Financeira(A+B)	32.051,03	2.892,86	5.587,75	5.753,37	1.859,95	9.868,08	9.458,54
Receita prestação serviços	3.856,01	1.135,39	1.412,69	1.754,01	1.970,45	2.578,89	1.163,72
(-) Custo prestação serviços	766,63	599,12	365,82	461,28	347,14	662,98	435,57
(=) Marg. prest. Serviço (C)	3.089,38	536,27	1.046,87	1.292,73	1.623,31	1.915,91	728,15
(=) Marg. operac. (A+B)+C	35.140,41	3.429,13	6.634,62	7.046,10	3.483,26	11.783,99	10.186,69
(-) Despesas toais	5.421,64	2.945,84	1.573,92	2.452,57	1.706,89	6.154,38	3.874,2
(=) Contribuição dos PAC's	29.718,77	483,29	5.060,70	4.593,53	1.776,37	5.629,61	6.312,49

TABELA IH. (cont.)

	Unidade 8	Unidade 9	Unidade 10	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Res. Credi
Receita financeira captação	2.674,73	5.517,05	6.029,63	4.961,37	2.917,21	2.960,25	63.817,05
(-) Custo financeiro captação	522,75	1.564,60	1.618,70	2.908,64	1.055,67	800,38	27.850,42
(=) Marg. Fin. Captação (A)	2.151,98	3.952,45	4.410,93	2.052,73	1.861,54	2.159,87	35.966,63
Receita financeira aplicação	4.560,75	996,24	3.727,60	11.140,25	6.015,64	7.952,52	122.484,70
(-) Custo financeiro aplicação	1.923,83	513,25	3.557,74	3.872,72	2.488,09	2.851,59	55.204,45
(=) Marg. Financeira aplic. (B)	2.636,92	482,99	169,86	7.267,53	3.527,54	5.100,93	67.280,25
(=) Marg. Op. Financeira(A+B)	4.788,89	4.435,44	4.580,79	9.320,26	5.389,08	7.260,80	103.246,88
Receita prestação serviços	1.939,08	1.870,46	2.590,51	1.440,78	1.412,69	2.853,58	25.978,26
(-) Custo prestação serviços	500,02	435,74	399,76	343,85	365,82	521,09	6.204,82
(=) Marg. prest. Serviço (C)	1.439,06	1.434,72	2.190,75	1.096,93	1.046,87	2.332,49	19.773,44
(=) Marg. operac. (A+B)+C	6.227,96	5.870,16	6.771,54	10.417,19	6.435,95	9.593,29	123.020,32
(-) Despesas toais	2.167,45	2.237,45	9.693,79	3.456,47	2.072,54	4.823,63	48.580,77
(=) Contribuição dos PAC's	4.060,51	3.632,71	-2.922,25	6.960,72	4.363,41	4.769,66	74.439,55
(+) Outras rendas operacionais							234,31
(+) Recuperação CL							6.131,46
(-) CO rel. interfinanceiras							3.090,20
(-) Desp. Adm. Central							31.790,72
(-) Despesas Comuns							35.641,93
(=) Resultado Econômico							10.282,47

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 2H. Estrutura de resultados das unidades da Credivertentes -  
fevereiro/2000 (em reais)

	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5	Unidade 6	Unidade 7
Receita financeira captação	10.658,43	1.158,68	1.637,84	3.390,96	1.186,76	12.794,98	6.621,45
(-) Custo financeiro captação	5.639,18	90,12	899,15	1.590,77	366,80	7.192,88	3.214,06
(=) Marg. Fin. Captação (A)	5.019,25	1.068,56	738,69	1.800,19	819,96	5.602,10	3.407,39
Receita financeira aplicação	48.649,43	3.546,68	6.025,60	6.143,37	1.838,88	15.928,95	11.741,00
(-) Custo financeiro aplicação	26.507,57	2.206,58	2.350,04	3.262,61	1.179,33	12.590,02	6.565,13
(=) Marg. Financeira aplic. (B)	22.141,86	1.340,10	3.675,56	2.880,76	659,55	3.338,93	5.175,87
(=) Marg. Op. Financeira(A+B)	27.161,11	2.408,66	4.414,25	4.680,95	1.479,51	8.941,03	8.583,26
Receita prestação serviços	3.232,64	964,93	485,76	2.076,39	990,31	3.328,64	1.666,96
(-) Custo prestação serviços	2.383,66	853,40	301,26	726,73	415,42	1.276,21	855,59
(=) Marg. Prest. Serviço (C)	848,98	111,53	184,50	1.349,66	574,89	2.052,43	811,37
(=) Marg. Operac. (A+B)+C	28.010,09	2.520,19	4.598,75	6.030,61	2.054,40	10.993,46	9.394,63
(-) Despesas totais	6.493,75	3.919,84	1248,1	3.256,75	1.867,79	6.326,01	3.376,77
(=) Contribuição dos PAC's	21.516,34	-1.399,65	3.350,65	2.773,86	186,61	4.667,45	6.017,86

TABELA 2H. (cont.)

	Unidade 8	Unidade 9	Unidade 10	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Res. Credi
Receita financeira captação	2.618,29	4.212,55	5.988,74	5.014,04	2.858,50	2.862,60	61.003,82
(-) Custo financeiro captação	640,80	1.692,93	1.704,01	2.548,96	1.140,26	810,28	27530,20
(=) Marg. Fin. Captação (A)	1.977,49	2.519,62	4.284,73	2.465,08	1.718,24	2.052,32	33.473,62
Receita financeira aplicação	5.289,56	4.553,64	5.396,32	9.485,19	4.788,73	6.394,49	105.888,18
(-) Custo financeiro aplicação	2.821,08	4.249,34	5.946,64	5.054,02	2.908,58	2.849,52	54.596,78
(=) Marg. Financeira aplic. (B)	2.468,48	304,30	-550,32	4.431,17	1.880,15	3.544,97	51.291,40
(=) Marg. Op. Financeira(A+B)	4.445,97	2.823,92	3.734,41	6.896,25	3.598,39	5.597,29	84.765,02
Receita prestação serviços	1.231,04	1.260,54	2.035,67	1.098,46	891,59	2.204,78	21.467,71
(-) Custo prestação serviços	601,57	619,89	964,61	471,11	586,70	879,08	10.935,21
(=) Marg. prest. Serviço (C)	629,47	640,65	1.071,06	627,35	304,89	1.325,70	10.532,50
(=) Marg. operac. (A+B)+C	5.075,44	3.464,57	4.805,47	7.523,60	3.903,28	6.922,99	95.297,52
(-) Despesas totais	2.661,44	2.009,93	4.460,88	3.191,82	2.720,83	5973,7	47.507,61
(=) Contribuição dos PAC's	2.414,00	1.454,64	344,59	4.331,78	1.182,45	949,29	47.789,91
(+) Outras rendas operacionais							225,21
(+) Recuperação CL							9.423,99
(-) CO rel. interfinanceiras							3.305,47
(-) Desp. Adm. Central							30.966,36
(-) Despesas Comuns							17.425,76
(=) Resultado Econômico							5.741,52

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 3H. Estrutura de resultados das unidades da Credivertentes - março/2000 (em reais)

Estrutura de resultados	Unidade 1	Unidade 2	Unidade 3	Unidade 4	Unidade 5	Unidade 6	Unidade 7
Receita financeira captação	12.743,98	1.117,84	2.087,03	3.956,00	1.445,26	1.3246,56	5.715,63
(-) Custo financeiro captação	7.034,77	116,92	886,50	1.692,75	420,25	7.530,76	3.069,88
(=) Marg. Fin. Captação (A)	5.709,21	1.000,92	1.200,53	2.263,25	1.025,01	5.715,80	2.645,75
Receita financeira aplicação	55.463,42	3.469,44	6.211,54	7.285,51	2.465,79	6.363,65	6.131,13
(-) Custo financeiro aplicação	25.034,16	2.200,65	2.478,45	2.883,49	1.322,25	3.083,94	2.706,64
(=) Marg. Financeira aplic. (B)	30.429,26	1.268,79	3.733,09	4.402,02	1.143,54	3.279,71	3.424,49
(=) Marg. Op. Financeira(A+B)	36.138,47	2.269,71	4.933,62	6.665,27	2.168,55	8.995,51	6.070,24
Receita prestação serviços	3.043,65	1.338,85	1.809,61	2.450,54	797,56	4.096,68	2.906,36
(-) Custo prestação serviços	1.485,69	999,88	313,23	759,76	408,39	1.135,72	1.033,26
(=) Marg. prest. Serviço (C)	1.557,96	338,97	1.496,38	1.690,78	389,17	2.960,96	1.873,10
(=) Marg. operac. (A+B)+C	37.696,43	2.608,68	6.430,00	8.356,05	2.557,72	11.956,47	7.943,34
(-) Despesas totais	8.293,41	3.641,58	1.117,92	3.163,13	2.239,66	6.221,22	4.449,26
(=) Contribuição dos PAC's	29.403,02	-1.032,90	5.312,08	5.192,92	318,06	5.735,25	3.494,08

TABELA 3H. (cont.)

Estrutura de resultados	Unidade 8	Unidade 9	Unidade 10	Unidade 11	Unidade 12	Unidade 13	Credi
Receita financeira captação	2.732,57	4.340,40	5.120,63	5.048,98	2.499,06	2.467,49	56.617,52
(-) Custo financeiro captação	637,27	1.718,99	280,81	2.610,99	1.082,05	711,87	27.793,81
(=) Marg. Fin. Captação (A)	2.095,30	2.621,41	4.839,82	2.437,99	1.417,01	1.755,62	34.727,62
Receita financeira aplicação	4.409,62	933,48	3.798,49	8.050,87	3.616,69	7.716,61	115.916,24
(-) Custo financeiro aplicação	1.932,20	553,92	3.479,48	2.987,40	1.807,29	4.410,63	54.880,50
(=) Marg. Financeira aplic. (B)	2.477,42	379,56	319,01	5.063,47	1.809,40	3.305,98	61.035,74
(=) Marg. Op. Financeira(A+B)	4.572,72	3.000,97	5.158,83	7.501,46	3.226,41	5.061,60	95.763,36
Receita prestação serviços	1.681,04	1.189,93	3.007,37	2.433,22	2.249,17	2.464,41	29.468,39
(-) Custo prestação serviços	470,97	644,80	1.184,84	500,55	583,61	1.112,20	10.632,90
(=) Marg. prest. Serviço (C)	1.210,07	545,13	1.822,53	1.932,67	1.665,56	1.352,21	18.835,49
(=) Marg. operac. (A+B)+C	5.782,79	3.546,10	6.981,36	9.434,13	4.891,97	6.413,81	114.598,85
(-) Despesas administrativas	2.690,10	2.315,43	4.187,51	3.986,60	2.444,59	5.228,40	49.978,81
(=) Contribuição dos PAC's	3.092,69	1.230,67	2.793,85	5.447,53	2.447,38	1.185,41	64.620,04
(+) Outras rendas operacionais							1.092,04
(+) Recuperação CL							699,48
(-) Custo Op. Rel Interf.							3.881,47
(-) Desp. Ad. Central							28.859,87
(-) Desp. Comuns							20.433,97
(=) Resultado Econômico							13.326,25

Fonte: elaborado pelo autor

TABELA 4H. Resumo geral – Estrutura de resultados da Crediverentes – janeiro, fevereiro e março/2000 (em reais)

	Janeiro	Fevereiro	Março
Rec. fin. Captação	63.817,05	61.003,82	56.617,52
(-) Custo fin. cap.	27.850,42	27.530,20	27.793,81
(=) Marg. fin. cap. (A)	35.966,63	33.473,62	34.727,62
Rec. fin. aplicação	122.484,70	105.888,16	115.916,24
(-) Custo fin. aplic.	56.204,45	54.596,78	54.880,50
(=) Marg. fin. aplic. (B)	67.280,25	51.291,40	61.035,74
Marg. Op. Financ. (A+B)	103.246,88	84.765,02	95.763,36
Receita Prest. Serviços	25.978,26	21.467,71	29.468,39
(-) Custo Prest. Serv.	6.204,82	10.935,21	10.632,90
(=) Marg. Prest. Serv. (C)	19.773,44	10.532,50	18.835,49
(=) Marg. Operac. (A+B)+C	123.020,32	95.297,52	114.598,85
(-) Despesas totais	48.580,77	47.507,61	49.978,81
(=) Contribuição dos PAC's	74.439,55	47.789,91	64.620,04
(+) Outras rendas operac.	234,31	225,21	1.092,04
(+) Recuperação CL	6.131,46	9.423,99	699,49
(-) Custo Op. Rel. Interf.	3.090,20	3.305,47	3.881,47
(-) Desp. Ad. Cent.	31.790,72	30.966,36	28.859,87
(-) Desp. Comuns	35.641,93	17.425,76	20.433,97
(=) Resultado Econômico	10.282,47	5.741,52	13.236,25

Fonte: elaborado pelo autor