

AValiação DE DESEMPENHO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA - GECON

Gil Teixeira da Silva Filho¹

RESUMO: O presente trabalho faz uma avaliação de desempenho de uma cooperativa de crédito rural localizada no interior do estado de Minas Gerais, cooperativa esta que possui 12 postos de atendimento, localizados em municípios de sua área de atuação. Para tanto, utilizou-se do Modelo de Gestão Econômica – GECON, que é um instrumento de análise gerencial, desenvolvido pela equipe de pesquisadores do Núcleo GECON, com apoio da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI), da Universidade de São Paulo. Trata-se de um modelo que pode ser empregado para os diversos tipos de organizações e que tem sido amplamente utilizado em organizações bancárias. Por meio da análise constatou-se que a cooperativa pesquisada possui uma estrutura de custos e despesas relativamente elevada, que compromete os seus resultados econômicos. Em função disso, faz-se necessário promover uma efetiva redução/racionalização de seus gastos, bem como, procurar explorar as potencialidades que existem em suas áreas de atuação.

Palavras-chave: cooperativismo de crédito, modelo de gestão econômica – GECON, avaliação de desempenho.

SUMMARY: This piece of work is an evaluation on the performance of a farm credit Cooperative in the state of Minas Gerais with 12 service agencies in different cities. For such purpose the Modelo de Gestão Econômica (Economic Management Model)-GECON was used, which is a tool for managerial analysis developed by the GECON Nucleus researchers staff, supported by the FIPECAFI foundation of the University of São Paulo. The GECON is a model which can be applied on several types of organizations and has been broadly used on banking organizations. Through analysis it was verified that the cooperative analysed has a structure of relatively high costs and expenses, which compromises its economic results and makes it necessary to promote an effective reduction/rationalization in its expenditures, as well as to seek to exploiting the potentialities available in such area of operation.

Key-words: credit cooperativism, economic management model - GECON, evaluation on performance.

1 INTRODUÇÃO

No contexto do Sistema Financeiro Nacional (SFN), existem diversos tipos de organizações que atuam no mercado financeiro, que são classificadas conforme suas características e objetivos, dentro de um arcabouço instituído por normativos específicos.

As “Instituições Financeiras Captadoras de Depósito à Vista” correspondem a uma modalidade de organizações, representadas pelos bancos comerciais, bancos múltiplos com carteira comercial, cooperativas de crédito e caixas econômicas, que atuam no mercado financeiro em dimensões: a primeira refere-se à intermediação financeira, que consiste na captação de recursos dos agentes econômicos superavitários ou poupadores, para realizar empréstimos aos agentes econômicos deficitários ou tomadores; a segunda dimensão diz respeito a prestação de serviços, que

atualmente representa uma fonte significativa de receitas para estas corporações.

No ambiente competitivo em que está inserida a indústria bancária brasileira as organizações buscam atuar de forma eficaz, objetivando a maximização de seus resultados, como também redução de custos com consequente aumento de 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 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

¹ Mestre em Administração Rural pela Universidade Rural de Lavras, Engenheiro Agrônomo, Consultor em Cooperativismo. E-mail: gtsfilho@mailbr.com.br

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.

As cooperativas de crédito, por sua vez, têm objetivos antagônicos às demais corporações financeiras, haja vista que são sociedades de pessoas, que não visam lucro e buscam o equilíbrio entre o econômico e o social.

Entretanto, a gestão deste segmento de cooperativas não deve diferir das outras organizações financeiras, principalmente no que concerne às dimensões de liquidez, solvência, economia de escala e comprometimento de seus ativos.

Nesse sentido, as cooperativas de crédito 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.

O presente trabalho objetiva demonstrar a aplicabilidade do Modelo Gestão Econômica – GECON, como instrumento gerencial de avaliação de desempenho em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ambiente institucional do cooperativismo de crédito

A estrutura atual do Sistema Financeiro Nacional (SFN) tem como órgão máximo o Conselho Monetário Nacional, com atribuições apenas normativas e 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 Banco Central 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).

É de competência exclusiva do Banco Central autorizar o funcionamento das “Instituições Financeiras Captadoras de Depósito

à Vista” e das demais organizações componentes do SFN.

Assim, a constituição e funcionamento de cooperativas de crédito são regulamentados por diversos normativos emanados da autoridade monetária (Banco Central). A resolução 2771 de 30/08/2000, normatiza o funcionamento deste tipo de organização, classificando-as da seguinte forma:

- *cooperativas de crédito mútuo* - são 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 à 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 acima permite 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.

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 instituições financeiras nacionais ou estrangeiras

Na forma de *prestação de serviços* elas podem efetuar cobrança, 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. As outras instituições 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 instituição 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.

A Resolução 2099 de 17/08/94 permite que as cooperativas de crédito abram, em suas áreas de atuação, postos de atendimento cooperativo (PAC), com o objetivo de atender às necessidades de seus associados. Entretanto, a contabilidade desses postos deve ser centralizada na sede da cooperativa.

Nesse sentido, verifica-se que as cooperativas de crédito têm uma importância significativa no contexto da economia, uma vez que podem atuar de forma preponderante junto à classe de trabalhadores das mais variadas atividades, buscando amenizar as dificuldades financeiras de seus associados.

Integradas em cooperativas centrais, ou seja, aquelas constituídas por no mínimo três cooperativas singulares, elas buscam obter ganhos de escala na movimentação de recursos financeiros. Atualmente, as cooperativas de crédito mútuo e rural brasileiras, juntamente com suas respectivas centrais, estão alinhadas com dois bancos cooperativos, que atuam como órgão financeiro de cúpula do sistema.

O Banco Cooperativo Bansicredi S/A tem sede no Rio Grande do Sul. É o primeiro banco cooperativo privado criado no Brasil e atua nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, integrando quatro cooperativas centrais de crédito.

Já o Banco Cooperativo do Brasil S/A – Bancoob – tem sede em Brasília, integrando centrais de crédito do Distrito Federal, Bahia, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Nordeste, Rio de Janeiro e São Paulo. Atua como o braço financeiro do sistema, congregando 547 cooperativas singulares de crédito mútuo e 221 de crédito rural.

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 (Silva Filho, 2001).

A estrutura organizacional da Crediminas está voltada para o atendimento das necessidades operacionais de suas filiadas, mantendo setores específicos, entre os quais destacam-se (Silva Filho, 2001):

- 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.
- b) Área de crédito – 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.

- c) 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.

Ressaltem-se também, como setores de apoio estratégico a 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.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

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.

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

Trata-se de uma cooperativa constituída em 1986, com área de atuação em cerca de vinte municípios do estado, sendo que em doze deles possui postos de atendimento cooperativo (PAC).

Os dados foram coletados através da pesquisa documental e objetivaram 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, bem como relatórios de gestão da cooperativa pesquisada, e relatórios de desempenhos emitidos pela Crediminas.

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

3.2 Avaliação de desempenho e de resultados em organizações financeiras

A expressão *avaliação de desempenho*, conforme descreve Pereira (1999a), 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 (1999a) 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.

Para Muccillo Netto (1993), Farias (1998) e Catelli et al. (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.

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 o 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.

Diversos artigos, dissertações de mestrado e teses de doutorado têm contribuído para uma aplicação empírica de modelos de avaliação de desempenho, em organizações financeiras, conforme destaca Santos (1996).

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.

3.3 O GECON como instrumento de avaliação de desempenho em cooperativas de crédito

Como modelo analítico de avaliação de desempenho em cooperativas de crédito foi utilizado o Modelo de Gestão Econômica – GECON desenvolvido por uma equipe de pesquisadores do Núcleo GECON, com apoio da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI), da Universidade de São Paulo.

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 p.30).

Para Almeida (1999: p. 301), 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 et al. (1999: p. 396) 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 às 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 GECON adota um sistema de gestão diferenciado em relação aos modelos existentes, baseados em alguns princípios, entre os quais, Catelli (1999: p. 31) 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 et al. (1999: p. 128-138):

- **modelo de gestão**, que está relacionado a um 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 (1999b, p. 51) 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. Guerreiro (1989) esclarece que a missão constitui-se em um objetivo permanente da organização.

- **processo de gestão**, que configura-se, na visão de Pereira (1999b, p.58), 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.
- **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 (1999b, p.61) 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 (1999b: p.61-63), 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.

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 et al. (1999: p. 386-387), 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.

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.

Catelli et al. (1999: p. 394) 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.

3.3.1 Parâmetros para utilização do Modelo de Gestão Econômica - GECON

3.3.1.1 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 et al., 1999: p. 397). 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 & Oliveira (1999: p. 415), 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), *“o custo de oportunidade de uma decisão é dado, portanto, pelo valor econômico da melhor alternativa de que se prescinde, 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 & Oliveira, 1999: p.415).

No presente trabalho, como “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 Credivertentes 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.

3.3.1.2 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 & 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, os custos dos produtos de intermediação podem ser classificados em financeiros; os custos decorrentes de manter uma estrutura para atender ao cliente e gerir os negócios realizados são denominados não-financeiros. Esses 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 et al., 1999: p. 398).

3.3.1.3 Formação do resultado econômico

Para formação do resultado econômico, o modelo GECON leva em consideração, além das receitas e despesas de captação e de aplicação caracterizadas anteriormente, os seguintes conceitos:

- Margem Financeira de Captação – diferença entre a Receita Financeira de Captação e o Custo Financeiro de Captação;

- 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.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para apuração do resultado econômico da Credivertentes, levou-se em consideração o sistema “funding”, que tem por objetivo mapear as origens e os destinos dos recursos financeiros disponíveis à cooperativa, contido no relatório denominado Apuração de Resultado, elaborado pela 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.

Procurou-se separar as despesas e receitas de cada PAC 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 posto de atendimento 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.

Inicialmente, abordou-se o desempenho de cada unidade avaliada, relativamente ao aspecto de captação de recursos, operações de crédito e centralização financeira/relações interfinanceiras bancárias pelos Quadros 1, 2, e 3:

QUADRO 1 Captação de recursos em 2000 (em reais)

	Janeiro	% /total	Fevereiro	%/total	Março	% / total	Part. md
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%
Total	3.988.565,833	100,00	3.910.502,57	100,00	3.982.250,15	100,00	

Fonte: Credivertentes – adaptado pelo autor

QUADRO 2 Operações de crédito em 2000 (em reais)

	Janeiro	% /total	Fevereiro	%/total	Março	% / total	Part. md
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%
Total	3.033.958,50	100,00	3.042.268,67	100,00	3.029.712,46	100,00	

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, localizada no município sede da cooperativa é responsável por uma captação média de 18,38% do total, detendo 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.

QUADRO 3 Centralização financeira/ rel. interf. em 2000 (em reais)

	Janeiro	% /total	Fevereiro	%/total	Março	% / total	Part. md
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%
Total	1.658.241,48	100,00	1.567.975,20	100,00	1.558.787,50	100,00	

Fonte: Credivertentes – adaptado pelo autor

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.

O resultado financeiro de cada unidade foi obtido levando-se em consideração o volume de recursos captados, as operações de crédito e os recursos disponíveis na centralização financeira/relações interfinanceiras bancárias. Sobre tais recursos incidiram as respectivas taxas de captação, das operações de crédito (em função do tipo de empréstimo concedido) e as taxas de transferência dos recursos (custo de oportunidade), que nesse caso foram representadas pela remuneração que a Crediminas pagou pelos recursos disponíveis na centralização financeira.

Considerações devem ser efetuadas com relação a algumas rubricas constantes do Quadro 4, 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.

Os resultados de cada PAC foram consolidados para formação do resultado global da cooperativa conforme demonstrado no Quadro a seguir:

QUADRO 4. Resultado econômico da Credivertentes – janeiro, fevereiro e março/2000

	Janeiro	Fevereiro	Março
Receita financeira captação	63817,05	61003,82	56617,52
(-) Custo financeiro captação	27850,42	27530,20	27793,81
(=) Marg. fin. de captação (A)	35966,63	33473,62	34727,62
Receita financeira aplicação	122484,70	105888,16	115916,24
(-) Custo financeiro aplicação	56204,45	54596,78	54880,50
(=) Marg. fin. aplicação (B)	67280,25	51291,40	61035,74
Marg. Operacional Financ. (A+B)	103246,88	84765,02	95763,36
Receita Prestação Serviços	25978,26	21467,71	29468,39
(-) Custo Prestação Serviços	6204,82	10935,21	10632,90
(=) Margem Prestação Serviços (C)	19773,44	10532,50	18835,49
(=) Margem Operacional (A+B)+C	123020,32	95297,52	114598,85
(-) Despesas totais	48580,77	47507,61	49978,81
(=) Contribuição dos PAC's	74439,55	47789,91	64620,04
(+) Outras rendas operacionais	234,31	225,21	1092,04
(+) Recuperação crédito liquidação	6131,46	9423,99	699,49
(-) Custo Oportunidade Rel. Interf.	3090,20	3305,47	3881,47
(-) Despesas Administração Central	31790,72	30966,36	28859,87

(-) Despesas comuns	35641,93	17425,76	20433,97
(=) Resultado Econômico	10282,47	5741,52	13236,25

Fonte: Elaborada pelo autor

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.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise gerencial é de extrema importância para a tomada de decisões em qualquer organização. Por meio desta análise constatou-se que as despesas da Administração Central e as “despesas comuns” interferem significativamente no resultado econômico da empresa.

Sugere-se que a administração da cooperativa estabeleça uma política eficiente de racionalização/redução de custos e despesas, bem como uma estratégia que objetive atuar de forma mais eficaz nas regiões onde encontram-se instalados os seus postos de atendimento, procurando explorar as potencialidades, bem como minimizar as limitações de cada unidade.

Para tanto é importante que a administração da Cooperativa mantenha um contínuo acompanhamento das mudanças que ocorrem frequentemente no ambiente institucional do cooperativismo de crédito e da indústria bancária, buscando minimizar a assimetria de informações, mas, sobretudo, aproveitar as oportunidades que porventura surjam.

5 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.

ALMEIDA, L. B. Sistema de informação de gestão econômica. In.: CATELLI, A. (coord). **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 301-314.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 292 p.

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. 56 p.

CRUZ, R. I. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para a gestão econômica**. 1991. 132 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FARIAS, C. G. B. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (GECON)** - uma abordagem para instituições financeiras. 1998. 171 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FERRARI, A. T. **Metodologia de pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 318 p.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro** – produtos e serviços. 13. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 544 p.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. 385p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

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. 2000. 321p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, C. A.; 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.

SANTOS, J. O. dos. **Uma contribuição à mensuração de resultado de agências bancárias**. 1996, 149 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo.

