

CESAR JAIME DOS SANTOS

GERENCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

FACER



GERÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Relatório final apresentado como requisito de aprovação no curso de Administração, com habilitação Rural na faculdade de ciências e educação de Rubiataba.

A large, stylized handwritten signature in blue ink, likely belonging to César Jaime dos Santos.

A smaller handwritten signature in blue ink, possibly a library stamp or another official's mark.

CÉSAR JAIME DOS SANTOS

26494  
500w

Tombo nº	7144
Classif.:	A-658.11:334.73
Ex.:	1 CÉSAR SANTOS
	2002
Origem:	d
Data:	18.03.03

RUBIATABA, 2002

*Agradeço à DEUS acima de tudo, por ter me concedido a vida e por fazer parte dela. Aos professores e funcionários da Facer, pelo estímulo durante o curso. E em especial, a todos amigos que conheci durante minha vida acadêmica.*

*Dedico este trabalho a todas as pessoas que lutaram e torceram pelo meu sucesso. Em especial a minha esposa Sueli, por ter me incentivado a voltar a estudar depois de vários anos parado.*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	01
Capítulo I – Cooperativa.....	02
1.1 Breve Histórico .....	02
1.2 O que é uma Cooperativa de crédito?.....	06
1.3 Cooperativismo de crédito no mundo ? .....	06
1.4 No Brasil.....	07
1.5 O Bancoob e as Cooperativas de crédito.....	08
1.6 Panorama Atual .....	09
Capítulo II – Gerenciando uma cooperativa de crédito Rural .....	11
2.1 Características da organização .....	11
2.2 Trabalho do gerente da cooperativa .....	12
2.3 Controles Internos .....	17
Capítulo III – Resultados da discussão.....	24
3.1 A empresa .....	24
3.2 Histórico da empresa .....	24
3.2.1 Do objetivo social .....	26
3.2.2 Para consecução dos seus objetivos .....	27
3.3 Estágio .....	27
Conclusão .....	29
Referencia Bibliográfica .....	30

## INTRODUÇÃO

Do ponto de vista sociológico, cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo. A cooperação, quando organizada, segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados tipos de grupos sociais. Dentre tais grupos, as cooperativas representam aqueles que têm, em primeiro lugar, fins econômicos, sociais e educativos.

Este projeto visa propiciar aos gerentes de cooperativas de crédito subsídios principalmente em relação às decisões na área de crédito, que constituem a espinha dorsal destas organizações, contribuindo para o aperfeiçoamento profissional de seus gerentes, já que, pelas dificuldades econômicas que passam o país, o cooperativismo de crédito é uma das soluções viáveis.

## **CAPÍTULO I**

### **Cooperativa**

#### **1.1 Breve Histórico**

A cooperação sempre existiu, na história humana, como uma alternativa de sobrevivência ou como uma solução para os momentos de crise. Em um desses momentos, que corresponde ao início da Revolução Industrial, surgiram vários pensadores que idealizaram novas formas de organização da sociedade, por acharem que o sistema econômico que estava se consolidando (capitalismo) não era satisfatório ao atendimento das aspirações da sociedade como um todo. Dentre esses homens, destacam-se, para o Movimento Cooperativista, Robert Owen (1771-1858), na Inglaterra, e François Marie Charles Fourier (1772-1837), na França, que idealizaram novas alternativas frente ao cenário que estava se formando, criando mecanismos que mais tarde se consolidaram como Princípios do Cooperativismo. Tanto Owen como Fourier tiveram experiências práticas onde puderam aplicar sua teoria.

As atividades de cooperação foram evoluindo e dessa evolução surgiu o Movimento Cooperativista, que tem como marco inicial a formação da Cooperativa dos Probos Tecelões de Rochdale, na Inglaterra, em 28 de outubro de 1844, com 28 associados.

Na ocasião, os associados, ao se verem numa situação grave de pobreza e desemprego, compraram um pequeno cômodo onde eram comercializadas pequenas quantidades de farinha, açúcar e manteiga, confiando as vendas a Samuel Ashworth, e a caixa da sociedade a William Cooper (Dac *apud* Padilha, 1966).

Segundo Padilha (1966, p.6): "O cooperativismo é, pois, a doutrina econômica que, consagrando os princípios fundamentais da liberdade humana, intervém na ordem econômica, em defesa do interesse de agrupamentos organizados, para proporcionar a cada um de seus participantes o melhor resultado de sua atividade econômica pessoal". Hartung (1996, p.7) transcreve a definição de cooperativa que

consta no relatório do Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional - ACI, realizado em Manchester, Inglaterra, em 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 de propriedade coletiva.

O mesmo relatório cita os valores do cooperativismo, que são:

- ajuda mútua;
- responsabilidade;
- democracia;
- igualdade;
- eqüidade;
- solidariedade;
- honestidade;
- transparência;
- responsabilidade social;
- preocupação pelo seu semelhante.

Segundo Klaes (1982), cooperativa pode ser definida como "associação de produtores, fabricantes e consumidores para partilhar sobras que, de outra forma, iriam para os intermediários".

Para Pinho (1966), cooperativa é "uma empresa de serviço cujo fim imediato é a prestação de serviços a seus usuários, que criam com seu próprio esforço e risco". Klaes (1982) afirma que as cooperativas são "associações de pessoas que se organizam e administram empresas econômicas, com o objetivo de satisfazer uma variada gama de necessidades dos cooperados". Galofré (1974) define cooperativa como "uma associação de pessoas que se reúnem e formam uma empresa comum, cooperando voluntariamente nessa empresa cuja direção e controle tem um caráter democrático".

Dessas definições e dos conceitos ora utilizados, pode-se deduzir pelo menos três características, as quais devem estar presentes nas organizações cooperativas:

- a ajuda mútua;
- a auto-administração;
- a auto-responsabilidade.



De acordo com esse critério, as etapas de desenvolvimento, as quais as cooperativas atravessam, podem ser de três tipos, a saber:

- cooperativas tradicionais;
- cooperativas de mercado;
- cooperativas economicamente integradas.

O cooperativismo de crédito surgiu na Alemanha, em 1850, quando foi fundada a primeira sociedade do gênero, por Schulzer-Dilitsch. Inicialmente procurava atender as necessidades de ruralistas, no que se refere a movimentações econômicas, aplicações e acesso a financiamentos de toda ordem. Mas rapidamente também migrou para a área urbana.

As cooperativas podem ser formadas entre empregados de uma mesma empresa (pública ou privada) ou pessoas físicas de uma mesma atividade econômica (comerciantes, médicos, engenheiros, produtores rurais, etc.).

No Brasil, elas existem às centenas, congregando trabalhadores, os quais se libertam dos juros exorbitantes que a maioria costuma pagar quando vê-se numa situação de aperto financeiro. Segundo o Núcleo de banco de dados da OCB, até Dezembro/01, haviam 1038 Cooperativas de Crédito registradas na Organização das Cooperativas Brasileiras, sendo que 64% são urbanas e 36% rurais. Isto envolve mais de 1.059,000 mil associados e 20.660 mil empregados.

A cooperativa de crédito rural funciona de forma semelhante à urbana, mas está voltada exclusivamente para atividades daquela área.

As cooperativas, os bancos e as demais instituições financeiras têm algumas características em comum. Todas precisam da autorização do Banco Central para funcionar, pois elas prestam serviços financeiros em geral.

A principal diferença da cooperativa de crédito está na forma e com quem ela realiza suas operações. Opera somente com seus cooperados e não tem fins lucrativos. Por isso, ela pratica taxas e tarifas bem abaixo do mercado. Um exemplo que pode ser ainda observado é o fato de que, ao final do exercício os bancos comerciais apuram seus resultados e nada é revertido em favor dos clientes, entretanto como na cooperativa de crédito todos os clientes devem ser associados, o

resultado financeiro apurado é rateado entre eles em razão de sua participação na cooperativa. Somente este fato já seria suficiente para a viabilidade destas cooperativas.

Uma cooperativa nasce pela vontade de um grupo de pessoas, as quais desejam solucionar seus problemas comuns em conjunto. Inicialmente, seu raio de ação pode ser relativamente pequeno. Por outro lado, à medida que cresce a sua penetração no mercado e passa a exercer posição de liderança, seu raio de ação vai aumentando gradativamente. Ou seja, a cooperativa vai crescendo, e a base deste crescimento é constituída pelos sócios, proprietários, donos e usuários, os quais cada vez mais passam a operar com a mesma.

Porém, não basta crescer, é necessário efetuar permanentes ajustes frente às modificações do seu meio ambiente, assim como das necessidades de seu mercado.

A organização cooperativa é uma associação de pessoas (físicas ou jurídicas), mas é também uma empresa econômica. Por isso, se diz que tem uma dupla natureza.

Como associação, a cooperativa reúne pessoas que têm interesses comuns.

Nessa associação, todos os associados têm os mesmos direitos e os mesmos deveres, definidos em seu estatuto. Se em outros tipos de organização, a participação nas decisões e nos resultados é mais ou menos permitida, conforme a conveniência da própria empresa, na cooperativa a participação é exigida pelo seu próprio modelo, pois nela os cooperados são donos, proprietários, usuários e fornecedores.

Sem essa participação efetiva dos cooperados, não existe cooperativa legítima. Quanto mais consciente e responsável a participação, tanto mais efetiva será a organização cooperativa.

Nessa discussão, portanto, os conceitos de Klaes (1982) e Galofré (1974) são os que mais se adequam aos princípios da organização em estudo. A seguir,

analisa-se a questão da sobrevivência e da produtividade, buscando a compreensão de elementos que favorecem a competitividade maior das organizações, uma vez que esta vem assumindo importância crescente e emergindo como uma questão imperativa.

## **1.2 O que é uma cooperativa de Crédito?**

As Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo (CECM) são sociedades financeiras de auxílio mútuo, sem fins lucrativos, sujeitas à legislação cooperativa e bancária, gerenciadas pelas regras da mais moderna administração e regidas pela Lei Cooperativa nº. 5764, de 16 de dezembro de 1971, e Lei do Sistema Financeiro Nacional nº. 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Constituída de Conselhos Administrativo e Fiscal, foram criadas para atender às necessidades prementes de seus associados, com o objetivo de tirar agiotas das portas das empresas e instituições.

Substituem um sistema informal e inseguro de captação e empréstimos de recursos e operam com taxas de juros sempre menores que as do mercado.

O tomador do empréstimo é também o dono do recurso: este é o espírito do Cooperativismo de Crédito!

## **1.3 Cooperativismo de Crédito no Mundo**

As primeiras idéias cooperativistas surgiram no século XIX e estiveram presentes nos movimentos que marcaram a primeira metade do século XX.

Sob a crescente ameaça de serem substituídos por máquinas a vapor e com o agravamento do estado de miséria da classe operária, 28 tecelões de Rochdale, pequena cidade próxima de Manchester, na Inglaterra, traçaram um plano de ação para produzir e escoar sua produção, e com uma libra cada, criaram em 23 de outubro de 1844, a Rochdale Society of Equitable Pioneers.

A Cooperativa de Consumo abriu as portas nas vésperas do Natal. Funcionava somente 2 vezes por semana, oferecendo apenas aveia, farinha, manteiga e velas de sebo e era desacreditada pelos comerciantes locais. Um ano após, já contava com 80 associados e seu capital integralizava 180 libras. Em 1851, passou a abrir diariamente, com produtos mais variados e tinha 630 associados. Hoje, a Cooperativa de Consumo de Rochdale conta com milhares de associados e tem grandes empreendimentos, diversos prédios e investimentos.

O velho casarão, onde tudo começou, atualmente é um Museu, que guarda as origens do Cooperativismo.

Simultaneamente ao Cooperativismo inglês, o movimento espalhou-se por todos os continentes, consolidando-se na década de 60. A Alemanha é considerada o berço do Cooperativismo de Crédito, que hoje é muito desenvolvido por toda a Europa, em alguns países da Ásia, além de apresentar bons resultados na Índia e ter grande força no Japão.

Nos EUA e no Canadá, o Cooperativismo de Crédito tem características próprias: em 1900, o programa canadense surgiu com Desjardins - no qual se baseia o Crédito Mútuo Brasileiro. Já o movimento americano, com Filene, teve início em 1909.

Fortalecido em sua trajetória, o Cooperativismo coloca 3 bancos entre os vinte maiores bancos do mundo: Crédit Agricole, França, o alemão DG Bank, e o da Holanda Rabobank. Essas instituições somam ativos na ordem de 500 bilhões de dólares.

#### **1.4 No Brasil**

A primeira manifestação de Cooperativismo de Crédito no Brasil foi a criação da Caixa de Crédito Rural Raiffeisen, no Rio Grande do Sul, adaptada do modelo alemão, pelo jesuíta Theodor Amstad. É do Rio Grande, também, o pionerismo na constituição de um banco cooperativo. O Bansicred - Banco Cooperativo Sicredi S.A. -, criado em junho de 1996, possui 6 agências espalhadas por todo o estado, além dos 211 postos de atendimento. 54 Cooperativas beneficiam-se do Bansicred, o que equivale atender 118 mil cooperados e outras 78 mil pessoas, sem ligação formal com as Cooperativas, mas que são parentes e beneficiários diretos dos cooperados.

Em 1960, Maria Tereza Mendes, chamada carinhosamente de Terezita, fundou a primeira Cooperativa de Crédito Mútuo, no Rio de Janeiro, formada por 80 associados, todos empregados da CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. Terezita adaptou para o Brasil os princípios e técnicas das Cooperativas de Crédito Canadense e Americana, que propiciam poupança, crédito e bem estar ao grupo associado.

Atualmente, o Cooperativismo divide-se em 9 segmentos, cada um deles com características próprias, mas regidos pela mesma Lei Cooperativista. São eles:

- Agropecuário
- Consumo
- Crédito (Urbano e Rural)
- Educacional
- Especial/Mineração/Produção
- Habitacional
- Saúde
- Serviços
- Trabalho

### **1.5 O BANCOOB e as Cooperativas de Crédito**

As Cooperativas de Crédito são instituições financeiras pertencentes ao Sistema Financeiro Nacional e controladas pelo Banco Central. São de propriedade coletiva, democraticamente administradas e têm como dirigentes pessoas do seu quadro social. No entanto, não têm acesso à Câmara de Compensação, à Reserva Bancária e ao Mercado Interfinanceiro. Sendo assim, para operarem, necessitam de um banco comercial como parceiro.

Essa é a razão principal pela qual foi criado o BANCOOB. Após a sua constituição, as Cooperativas de Crédito passaram a ter, sobretudo, autonomia operacional, custos mais baixos e melhores serviços.

As Cooperativas de Crédito, no entanto, não são e não desejam ser banco. Ao contrário, fazem questão de ser cooperativas, para que não percam esse

importante diferencial. O BANCOOB, com efeito, não substitui as Cooperativas, nem com elas compete.

Os cheques utilizados pelos correntistas das Cooperativas de Crédito têm, como sacados, as próprias Cooperativas de Crédito Singulares e não o BANCOOB.

Não altera, em nenhuma hipótese, essa afirmativa: o fato de que, dentro do permitido pelo Banco Central, o BANCOOB realize, por convênio, a compensação dos cheques das Cooperativas de Crédito que com ele operam; a citação, nos cheques, por essa razão, do número de compensação do BANCOOB; a confecção do talão pelo BANCOOB; e a citação, ainda, do nome do BANCOOB nos cheques. Vale, ainda, ser ressaltado: as cooperativas recebem números para identificação das agências junto à Câmara de Compensação e viabilizando o trânsito de cheques de seus associados; quem fornece o talão de cheques para o correntista (associado) é a Cooperativa de Crédito e não o BANCOOB; quem responde pela sua devolução, por qualquer motivo, também é a Cooperativa Singular e não o BANCOOB; quem é responsável pelo seu pagamento, em espécie (no caixa) ou por intermédio da Câmara de Compensação, é da mesma forma a Cooperativa Singular.

As Cooperativas de Crédito do SICOOB utilizam, por meio de convênio, os serviços prestados pelo BANCOOB, mas não são uma "rede de agências do BANCOOB". O BANCOOB tem, com as cooperativas do SICOOB, uma ligação operacional.

Mas tanto o BANCOOB como as Cooperativas Centrais e Singulares são instituições jurídicas completamente independentes.

O BANCOOB não interfere nas questões jurídicas, administrativas e políticas das Cooperativas. Não interfere, ainda, no relacionamento e na responsabilidade da Cooperativa de Crédito com os seus sócios e/ou funcionários.

## **1.6 Panorama Atual**

O Cooperativismo é responsável pela geração de 5% do PIB brasileiro. A Frente Parlamentar Cooperativista - FRENGCOOP -, trabalha para a volta das

Cooperativas de Crédito abertas ao público em geral - as Luzzatti -, e não mais restritas a profissionais de uma mesma área de atuação ou ligadas a uma mesma empresa, modelo que ainda persiste, no Brasil.

Há também no país 14 Cooperativas abertas, onde toda a comunidade pode participar, independentemente de pertencer a um mesmo segmento profissional ou à mesma entidade de trabalho. No Rio de Janeiro, há uma única Cooperativa deste modelo, situada na cidade de Mendes - a CREMENDES - na Av. Júlio Braga, 20, que conta com quase 900 cooperados, sendo a mais antiga do Crédito Urbano em funcionamento no país, tendo sido fundada em 1929.

Seguindo o exemplo do Sul, Centrais de Crédito do Distrito Federal e de mais 7 estados brasileiros (RJ, BA, ES, SP, SC, MG e GO) constituíram o Bancoob - Banco Cooperativo do Brasil S.A., com sede em Brasília, que entrou em operação no dia 1 de setembro de 1997, com uma carteira de clientes de cerca de 500 mil pessoas, distribuídas pelas Cooperativas associadas às Centrais.

## CAPÍTULO II

### Gerenciando uma Cooperativa de Crédito Rural

#### 2.1 Características da organização

A organização é uma cooperativa de crédito rural, ou seja limitada apenas às pessoas ou empresas que possuem atividades relacionadas diretamente com o meio rural, e também instituições sem finalidade lucrativa, como associações e diversas entidades de classe. A cooperativa possui em seu corpo diretor membros com vasta experiência em cooperativas e um conselho fiscal com considerável formação acadêmica, visto que todos possuem curso superior. A maioria dos associados da cooperativa é formada por pequenos ou médios produtores rurais.

O grande problema para um gerente é como a cooperativa de crédito pode atender os associados com segurança e conseguir sobras positivas, operando com risco mínimo e juros baixos, possibilitando assim atender as necessidades de recursos de seus cooperados, sem prejudicar o seu equilíbrio econômico.

A gerência é responsável por decisões diretamente ligadas a parte operacional da cooperativa, não detém o poder de associar ou demitir qualquer associado, sem a autorização do conselho administrativo, ou seja, existe uma limitação estatutária quanto a limitações de "maus clientes". E com o crescimento das taxas de juros e dos preços dos serviços cobrados pelos bancos comerciais tradicionais, o cooperativismo de crédito tornou-se uma opção mais interessante e economicamente viável ao sistema bancário tradicional, por isso torna-se necessário profissionalizar as decisões gerenciais, para que o sistema se auto sustente com um menor custo e uma maior eficiência.



## 2.2 Trabalho do gerente da cooperativa

Nos dias atuais muito se fala no papel que a informação possui sobre a realização de negócios entre as firmas. Há afirmações do tipo "*a informação significa poder*", o que significa que quanto mais informações de qualidade puder deter, de mais poderio estará dotada uma organização.

Numa primeira análise desse assunto, há que se dizer que o parágrafo anterior possui sim um alto grau de veracidade. Contudo, para efeitos deste trabalho, a preocupação recai sobre a conjugação do ciclo de vida das entidades a partir das informações contidas nas demonstrações e controles internos.

Como se discutiu no contexto anterior, cada fase do ciclo de vida organizacional possui uma série de características e variáveis. Além disso, trata-se de um processo evolutivo no qual atingir a fase seguinte significa avanço, sucesso. Desta forma, se a empresa conseguir verificar em que fase se encontra, que características e variáveis lhe são peculiares e o que precisa para chegar à fase seguinte, ela estará disposta de mais um instrumento que possa lhe dar segurança no processo de gestão empresarial.

O que se pretende, definitivamente, é conhecer o ciclo de vida da empresa a fim de que todas as decisões nela tomadas sejam consistentes e capazes de conduzir a firma ao sucesso. Portanto, há duas preocupações básicas em se conhecer o valor e importância das informações quando da análise de empresas: as informações necessárias à análise do ciclo de vida da organização e aquelas necessárias ao processo decisório destas organizações.

Não se pode deixar de dizer que as informações extraídas dos relatórios contábeis, especialmente as necessárias à formação da análise financeira da firma, são de suma importância para a tomada de decisão diária. Entretanto, a partir deste momento, as discussões estarão centradas em análise de balanços, de forma a enfatizar sua importância para se conhecer o processo evolutivo (ciclo de vida) das organizações.

Tanto a prática como a literatura têm revelado que a análise financeira e de balanços é uma das tarefas mais difíceis e complexas entre as inúmeras que os contadores possuem na missão de contribuir para o desenvolvimento das empresas.

Ora, talvez se pudesse questionar: a análise financeira e de balanços não se constitui numa mera apuração de índices cujas formas já se encontram montadas ou formalizadas? Onde reside, então, a complexidade e a dificuldade?

A resposta é extremamente simples. Apurar ou calcular índices é uma tarefa bastante simplista, tendo em vista que as fórmulas já se encontram padronizadas. O que se precisa é meramente um conhecimento de matemática básica ou financeira e saber classificar e extrair as contas das demonstrações a fim de aplicá-las às fórmulas, atividades estas desempenhadas por um bom gerente, principalmente ligado à Contabilidade. O grande desafio do problema em questão é justamente a análise ou interpretação destes cálculos ou dos índices extraídos. Calcular é muito simples, mas não é uma atividade que se encerra em si. Indispensável é reforçar a necessidade de bem interpretar os dados e informações.

Partindo-se da hipótese de que parte do elenco de informações que as empresas utilizam para tomar decisões está nas demonstrações contábeis, especialmente no suplemento de análise destas demonstrações, há que se afirmar que a importância em se proceder a análise financeira e de balanços é de extrema relevância.

Portanto, ainda sobre a questão de importância da análise e talvez com um desejo de eliminar as idéias de dificuldades e complexidades anteriormente discutidas, o Professor Sérgio de IUDÍCIBUS (1995, p.67) alerta:

*"É muito mais útil calcular um certo número selecionado de índices e quocientes, de forma consistente, de período para período, e compará-los com padrões preestabelecidos e tentar, a partir daí, tirar uma idéia de quais problemas merecem uma investigação maior, do que apurar dezenas e dezenas de índices, sem correlação entre si, sem*

*comparações e, ainda, pretender dar um enfoque e uma significação absolutos a tais índices e quocientes".*

Enfim, é possível sintetizar ainda uma série de razões para realçar quão importante é esta análise para as empresas:

- se bem manuseada, pode se constituir num excelente e poderoso "painel de controle" da administração;
- se não for feita a partir de uma contabilidade "manipuladora" ou "normatizante", pode trazer resultados bastante precisos;
- é uma poderosa ferramenta à disposição das pessoas que se relacionam ou pretendem relacionar-se com a empresa, ou seja, os usuários da informação contábil ou financeira, sejam eles internos ou externos;
- permite diagnosticar o empreendimento, revelando os pontos críticos e permitindo apresentar um esboço das prioridades para a solução dos problemas;
- permite uma visão estratégica dos planos da empresa, bem como estima o seu futuro, suas limitações e suas potencialidades.

Segundo PADOVEZE (março, p.115), "A análise de balanço constitui-se num processo de meditação sobre os demonstrativos contábeis, objetivando uma avaliação da situação da empresa, em seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros".

MATARAZZO (1995, p.17), por sua vez, afirma: "A Análise de Balanços objetiva extrair informações das Demonstrações Financeiras para a tomada de decisões".

Partindo-se da definição de Matarazzo, é oportuno ressaltar que as demonstrações contábeis e os controles internos contêm uma série de dados que, quando analisados, tornam-se informações. Por esta razão é que a análise de balanços objetiva extrair informações e não dados.

Reforçando a idéia acima, pode-se caracterizar ou diferenciar dados de informações:

Dados:

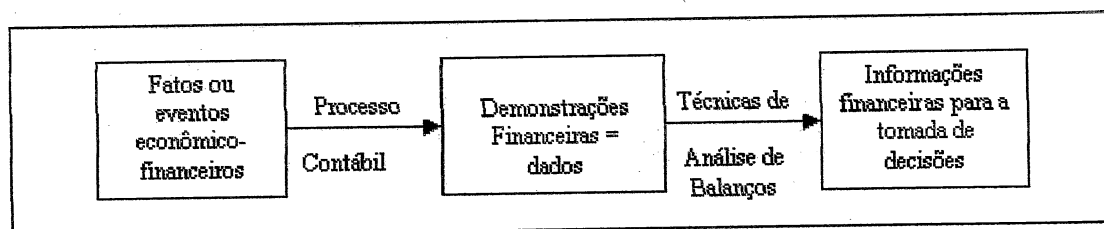
- tecnicamente, são os itens básicos de informação, antes de serem processados por um sistema, ou seja, alimentam, dão entrada no sistema;
- representam algo puro cujo conteúdo não permitirá a compreensão e nem mesmo o julgamento sob determinado assunto;
- consistem em qualquer elemento identificado em sua forma bruta, que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação;
- são os números ou descrição de objetos ou eventos que, isoladamente, não provocam nenhuma reação no leitor.

Informações:

- são os relatórios, os resultados do processamento dos dados;
- as informações são produzidas, saem do sistema, seja este manual ou computacional;
- são conjuntos de dados sobre algo ou sobre alguém, ou seja, o dado manuseado (trabalhado) que servirá de base para alguma decisão;
- enumeram o resultado da análise dos dados que permitirá a tomada de decisões ou a execução de algumas ações;
- representam, para quem as recebe, uma comunicação que pode produzir reação ou decisão, freqüentemente acompanhada de um efeito-surpresa.

**A FIGURA 1**, apresentada abaixo, demonstra como acontece o processo dentro das organizações. Pode-se perceber que a análise de balanços preocupa-se em coletar junto às demonstrações contábeis os dados, processá-los e fornecer informações para os mais variados tipos de decisões que envolvem a empresa.

Estas informações podem ser de caráter e utilização interna ou externa e podem esclarecer, por exemplo, se a empresa merece ou não crédito, se está em situação de solvência, se suas atividades estão sendo eficientes, se é ou não lucrativa, etc.



É importante destacar que, como as informações da análise de balanços servem tanto a usuários internos quanto a externos, e muito destes usuários são leigos, vários cuidados devem ser tomados quando da sua execução e apresentação. Porém, entende-se que dois pontos merecem ser referenciados:

- 1) o grau de excelência da Análise de Balanços é dado exatamente pela qualidade e extensão das informações que conseguir gerar;
- 2) os relatórios devem estar dotados de uma linguagem descomplicada (simples), como se fossem dirigidos a leigos e, sempre que possível, estarem acompanhados de gráficos.

Contudo, talvez o conteúdo até aqui exposto, não tenha evidenciado como proceder a análise financeira de balanços, ou seja, que metodologia deverá ser utilizada.

A idéia é utilizar-se do raciocínio científico, ou seja, se o fim pretendido pela análise é fornecer informações para tomada de decisão, então é preciso conhecer como se dá o processo de tomada de decisão.

Na maioria das ciências, ainda que cada uma tenha as suas especificidades, a seqüência do processo decisório tem as seguintes etapas:

- 1ª) escolha dos indicadores;
- 2ª) comparação com padrões;
- 3ª) diagnóstico ou conclusões e
- 4ª) decisões.

Para a realização da análise financeira de balanços pode-se adaptar a mesma seqüência, isto é:

- 1ª) apuram-se os índices junto às demonstrações contábeis;
- 2ª) comparam-se os índices com os padrões;
- 3ª) ponderam-se as diferentes informações e chega-se a um diagnóstico ou conclusões e
- 4ª) tomam-se decisões.

Vale dizer, entretanto, em relação ao contexto deste trabalho, que não existem ainda índices-padrão para o ciclo de vida, já que, como foi dito ao final do capítulo anterior, não há mecanismos contábeis para se relacionar o ciclo de vida, o que não permitiria a execução da 2ª etapa elencada acima.

Enfim, quando se procede a análise de balanços, os relatórios provenientes desta análise podem estar compostos de informações dos tipos:

- situação financeira e causas das alterações;
- situação econômica e causas das alterações;
- desempenho;
- eficiência e eficácia na utilização dos recursos;
- adequação das fontes às aplicações de recursos;
- evolução, tendências e perspectivas;
- pontos fortes e fracos; etc.

As formas para se realizar a análise é o que será visto a partir de agora. Neste estudo, serão discutidas as análises vertical, horizontal, através de índices e através da taxa de retorno sobre investimentos.

### **2.3 Controles internos**

O controle interno não é uma norma, onde está inserida a regra, e sim o mecanismo de conferência instituído.

Entretanto, se considerarmos o conceito de controle interno num nível mais elevado (como exporemos a seguir), o sistema normativo, as políticas e diretrizes, e até mesmo a própria estrutura organizacional e a atribuição de responsabilidades pelas áreas, citadas acima, poderiam ser considerados legítimos controles internos.

Ainda seguindo esse raciocínio, permitimo-nos estabelecer, então, que existem planos diferentes para tratamento dos controles internos na empresa.

Num primeiro plano, destacaríamos os controles internos estratégicos, fundamentais enquanto estruturais e como alicerces para os demais.

Num segundo plano, classificaríamos os controles internos relacionados aos diversos tipos de riscos<sup>1</sup> aos quais está exposta a empresa, e sobre os quais os controles agem visando à minimização, excetuando-se apenas o risco operacional. Trocando em miúdos, seriam os controles internos instituídos com objetivo de minimizar os riscos: legal, de mercado, de liquidez, de crédito, de imagem e de conjuntura. Para facilitar, vamos batizar esse segundo grupo de controles internos diretivos.

Por fim, um terceiro grupo seria composto pelo que chamaríamos de controles internos tipicamente operacionais, responsáveis por garantir a eficácia dos antecessores, minimizando a possibilidade de falhas na realização dos negócios e na execução das rotinas de trabalho estabelecidas.

Nesse último grupo estaria toda a gama de procedimentos, instrumentos gerenciais, sistemas informatizados e técnicas de administração instituídos para garantir que os processos (burocráticos ou negociais) se desenvolvam exatamente como planejado, ou seja, com eficiência, eficácia e economia de recursos.

A título de exemplo, comentaremos uma situação relativa à área de crédito de uma instituição financeira.

Para garantir o atingimento dos principais objetivos empresariais (lucratividade e rentabilidade, para simplificar) o banco estabelece uma Política de Crédito onde traça uma série de diretrizes para os negócios ativos da instituição.

---

<sup>1</sup> Risco ; O grau de risco define quais os critérios pelos quais uma operação de crédito deve ou não ser liberada. De acordo com as normas do Banco Central, a classificação AA não tem risco, A e B são de risco mínimo, C e D, Risco Médio e de E a H, a operação não deve ser concedida.

Dentre elas, estabelece que o banco irá conceder empréstimos a clientes segundo sua classificação de risco e dentro de limites máximos de assistência por cliente, para evitar que concentrações em poucos tomadores ou avaliações mal sucedidas da capacidade econômico-financeira dos clientes possam expor a instituição a prejuízos.

Em outras palavras, já no nível estratégico, a organização está tomando decisões tendo em conta a presença do risco (de crédito, nesse caso) e a necessidade de controles internos. Essas políticas e diretrizes assim estabelecidas compõem o grupo dos controles internos estratégicos.

A seguir, a unidade do banco responsável pelo Risco de Crédito modela, institui e normatiza sistemáticas de avaliação de riscos de clientes e de atribuição de limites de crédito por cliente, para serem utilizadas por toda a rede de negócios, visando ao cumprimento das diretrizes estabelecidas na Política de Crédito. Nesse momento, ela está definindo os controles internos diretivos, ou seja, quais definições, métodos e processos a empresa utilizará para minimizar o seu risco de crédito.

Antes de continuar, percebamos que tanto a Política de Crédito com suas diretrizes estratégicas, quanto as sistemáticas citadas acima, estariam amplamente divulgadas através do sistema normativo, junto a toda a rede operadora de negócios.

A partir desse momento, surge a pergunta: o que precisaria o banco fazer, além disso, para garantir que os controles internos diretivos estabelecidos tenham eficácia e, conseqüentemente, a Política de Crédito seja cumprida?

Exatamente nesse ponto surge a necessidade dos controles internos operacionais. Em nosso exemplo, seriam estabelecidos, dentre outros: segregação de funções junto à rede que garantisse que cálculos e aprovações de limites de crédito fossem realizados por funcionários distintos; sistemas automatizados que impedissem o registro e contabilização de empréstimos para clientes sem limite de crédito deferido; supervisão e conferência dos processos de análises de clientes que minimizassem a possibilidade de falhas humanas; etc.



Esse último nível de controle , de presença intensiva no dia-a-dia dos negócios, fecha, assim, o sistema de controle interno, desde o nível estratégico ao operacional (ainda poderíamos considerar a hipótese de um outro nível: o de controles internos de revisão, sobre o qual não trataremos, por ora).

Depreendemos, então, que a dinâmica do sistema de controles internos compreende a hierarquização apresentada, configurando-se, cada nível de controle como garantia da eficácia do nível antecessor, de sorte que os controles instituídos no nível mais elevado suportam a própria eficácia da empresa.

Também concluímos que o controle interno está pulverizado por toda a organização, sob as mais diversas formas, e em níveis diferentes de importância, o que é preponderante, pois se um controle interno operacional falhar, até ser corrigido talvez não tenha havido tanto prejuízo à empresa, enquanto que, se falhar um controle estratégico ou diretivo, o preço pode ser a própria falência.

Quanto à norma, preferimos aceitar que a sua definição como sendo o próprio controle interno não se configura verdadeira na sua totalidade; a norma fica mais bem definida, no contexto do controle interno, como o "veículo" de divulgação dos controles internos estabelecidos pela organização, cabendo sim, ao sistema normativo como um todo, o "status" de controle interno estratégico.

Pela sua amplitude, o conceito de Controle Interno, para ser compreendido corretamente, deve ser examinado quanto ao seu real significado. Vamos efetuar a análise, observando os vários fatores que compõem o conceito.

a) Políticas - compreendem o conjunto de declarações de caráter administrativo a respeito das intenções da organização em relação a um determinado tema. Podem ser conceituadas como "guias de raciocínio" planejadas para a tomada de decisões em níveis inferiores, decisões estas aplicáveis a situações repetitivas, tendo em vista canalizar as decisões para os objetivos estabelecidos.

É possível a identificação de dois níveis distintos de preocupação em termos do estabelecimento de políticas:

- Políticas globais, que afetam todo o comportamento da organização (políticas estratégicas);
  
- Políticas operacionais, que tem uma menor faixa de influência e que muitas vezes, aparecem como verdadeiras "regras de trabalho".

b) Objetivos - devem ser entendidos como seus planos e declarações estratégicas no amplo sentido. O estabelecimento de objetivos precede sempre a escolha das metas e seleção, desenho, implementação e manutenção dos sistemas que têm como finalidade a segurança na consecução dos objetivos.

c) Metas - são alvos específicos, quantificados, dentro de sistemas específicos e podem também ser denominados como metas operacionais, padrões operacionais, nível de desempenho ou resultados esperados. Devem ser identificadas em cada sistema, claramente definidas, mensuráveis, com adequado grau de realismo e consistentes com os objetivos estratégicos. Os riscos de sua não realização devem ser também explicitamente reconhecidos.

d) Plano de organização - é o modo pelo qual se organiza um sistema. A estrutura organizacional necessita corresponder a uma divisão de trabalho, adequada e balanceada, de forma que sejam estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade entre os vários níveis, pelas parcelas de trabalho exigidas para a consecução dos objetivos da empresa, e de maneira que sejam definidas, claramente, as responsabilidades e autoridades dos diversos níveis. Representa, em outras palavras, a definição de quem faz o quê, e quem tem autoridade sobre quem na empresa.

e) Métodos e medidas - estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim, mesmo que não tenham sido preestabelecidos formalmente (normas, sistemas, manuais de serviço, rotinas, etc.). A empresa, como um todo, pode ser caracterizada como a conjunção de vários subsistemas. Cada um dos subsistemas, por sua vez, compõe-se de uma cadeia de procedimentos destinados a gerar e registrar informações finais. O planejamento de um sistema, além de resultar num sistema eficiente, prático, econômico e útil, deve levar em conta a definição de procedimentos especificamente destinados a promover o controle sobre as operações e as atividades preferencialmente formalizadas através de manuais.

f) Proteção do patrimônio - compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa (custódia, controle e contabilização de bens, alçadas, normas, etc.).

g) Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis - correspondem a adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade. A classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, seguida da existência de um plano de contas que facilite o seu registro, preparação e contabilização de um manual descritivo do uso das contas conjugado à definição de procedimentos que possibilitem a análise, a conciliação e a solução tempestiva de quaisquer divergências são elementos significativos para a expressão da fiel escrituração contábil (Plano Geral de Contas, regras de contabilização, manuais de serviços, conciliação contábil dos diversos sistemas com a contabilidade, levantamentos das contas não escrituradas eletronicamente, etc.)

h) Eficiência operacional - compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa. A definição de adequado plano de organização aliada aos métodos e procedimentos bem definidos, assim como a observação de normas salutaras no cumprimento dos deveres e funções com a existência de pessoal qualificado, treinado para desenvolver suas atividades e adequadamente supervisionado por seus responsáveis, tendem a implementar a desejada eficiência nas operações.

Finalmente, vamos acrescentar na análise dois componentes, que embora não apareçam claramente no conceito de Controle Interno, estão presentes em todos os fatores acima descritos:

i) Interdependência - pela descrição dos fatores de controle anteriormente dispostos, fácil é compreender que todos os itens se interinfluenciam de forma acentuada. Esses elementos, pela importância intrínseca de cada um, são de tal forma essenciais para um controle interno adequado, que uma grave deficiência de qualquer deles comprometeria o funcionamento eficiente de todo o sistema.

As políticas operacionais são fundamentais ao planejamento e operação dos sistemas, e estes por sua vez, fluem segundo o "arranjo organizacional" definido.

Assim sendo, se os procedimentos componentes de um sistema foram estabelecidos em conformidade com uma determinada política, a execução desses procedimentos corresponde, por si só, ao cumprimento da política estabelecida. Por outro lado, fica evidente a extrema dificuldade de se ter sistemas eficientes onde

inexistem políticas adequadas, ou em situações organizacionais confusas e vice-versa.

j) Pessoal - é necessário lembrar que estes planos de políticas, sistemas e organização são "ferramentas" utilizadas por pessoas.

Dentro de uma visão sistêmica da empresa, fácil é compreender que, mesmo com sistemas, políticas etc. adequadamente planejados, a eficiência administrativa será comprometida, se a empresa não dispuser de um quadro de pessoal adequadamente dimensionado, capaz, eficiente e motivado.

Com base nos fatores acima expostos, podemos definir **CONTROLE INTERNO** como sendo o conjunto de políticas estratégicas e operacionais, procedimentos e definições de estrutura organizacional, operado por pessoas capacitadas, e que visam salvaguardar os ativos da empresa, assegurar a fidedignidade das informações contábeis e gerenciais e estimular a eficiência operacional.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DA DISCUSSÃO

#### 3.1 A EMPRESA

O estágio foi realizado na Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba Ltda, localizada à Avenida Aroeira, nº 621, centro da cidade de Rubiataba – GO.

Seu ramo de atividade é de Cooperativa de Crédito Rural, sua área de atuação é voltada para pessoas físicas e jurídicas que possuam alguma espécie de atividade rural.

A cooperativa conta com sete funcionários, sendo que dois possuem curso superior, dois estão cursando faculdade, uma com ensino médio e dois concluindo o ensino médio. São realizados aproximadamente de 10 a 12 cursos de aprimoramento durante o ano, o local de trabalho é adequado a atividade da empresa, e a jornada de trabalho é de 40h semanais. A maioria dos funcionários tem mais de quatro anos de atividade na empresa.

#### 3.2 Histórico da empresa

A empresa foi criada há oito anos, possui mais de 220 associados e um patrimônio líquido de aproximadamente R\$1.750.000.00 (hum milhão e setecentos e cinquenta mil reais).

Sendo uma cooperativa singular, a Credigoíás-Rubiataba é ligada à Credigoíás-Central e ao Bancoob. Ao longo deste período apresentou um crescimento constante e consolidou uma posição de respeito junto à sociedade rubiatabense e ao sistema de crédito cooperativo.

A *CREDIGOÍÁS-CENTRAL* foi fundada em Assembléia Geral de constituição, no dia 27 de julho de 1.989. É uma cooperativa de segundo grau.

As cooperativas Centrais (de segundo grau) são constituídas de, no mínimo, três cooperativas singulares, chamadas associadas. Seus objetivos sociais são a prestação de serviços em maior escala ao quadro social.

As cooperativas singulares são as constituídas pelo número mínimo de 20 pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas

jurídicas, que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas, sem fins lucrativos, e que não concorram com os objetivos da cooperativa. São cooperativas básicas, isto é, operam na base, prestando serviços diretamente aos seus cooperados.

Os associados das cooperativas singulares são também conhecidos como *Cooperados*. As cooperativas singulares são cooperativas básicas, isto é, operam na base, prestando serviços diretamente aos seus cooperados.

As cooperativas Centrais também prestam serviços ao quadro social das Singulares, de forma indireta, ao assistir as suas associadas.

As sociedades cooperativas podem adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, o que no sistema de representação do cooperativismo brasileiro convencionou-se denominar de "Ramos".

A *CREDIGOIÁS-CENTRAL* é uma cooperativa central do ramo "CRÉDITO". Daí, todas as suas filiadas singulares também serão cooperativas de crédito.

As cooperativas são reguladas pela Lei Federal nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e as cooperativas de crédito têm suas atividades regulamentadas também pela Lei Federal 4.595, de 31-12-64, porque atuam na área do Sistema Financeiro Nacional. São autorizadas a funcionar e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil.

Desta forma, as cooperativas de crédito são equiparadas, para efeito de autorização de funcionamento e regras operacionais, às demais instituições financeiras, com a diferença de que só podem ter como clientes os seus cooperados. É proibido o uso da expressão "banco" em seu nome, e obrigatório o uso da denominação "cooperativa".

As sociedades cooperativas podem ser criadas por um grupo de pessoas físicas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem que a entidade tenha objetivo de lucro.

No caso das cooperativas de crédito, o CMN determina que as condições de participação nos seus quadros sociais é que as pessoas físicas devem ter afinidade das atividades profissionais ou de relação empregatícia, observado o critério seguinte:

No caso de cooperativas de crédito mútuo: empregados ou servidores e prestadores de serviço em caráter não eventual de determinada entidade pública ou privada, de determinado conglomerado econômico, de conjunto definido de órgãos públicos hierárquica ou administrativamente vinculados; além de pessoas jurídicas que desenvolvam atividades idênticas ou estreitamente correlacionadas por afinidade ou complementariedade. Ainda trabalhadores de determinada profissão regulamentada, determinada atividade, definida quanto à especialidade; ainda conjunto definido de profissões ou atividades cujos objetos sejam idênticos ou estreitamente correlacionados por afinidade ou complementariedade.

No caso de cooperativas de crédito rural, pessoas que desenvolvam, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado.

A CREDIGOIÁS-CENTRAL tem seu quadro social formado pelas duas categorias de cooperativas singulares, isto é, de crédito mútuo e crédito rural. Assim ela é uma Central de quadro social Misto.

### **3.2.1 DO OBJETIVO SOCIAL**

Baseados nos princípios cooperativistas da colaboração recíproca, são objetivos da *CREDIGOIÁS-CENTRAL* :

Organização em comum e em maior escala do Capital, dos serviços econômico-financeiros e assistências de interesse das filiadas (associadas singulares);

Integração e orientação das atividades de suas filiadas, bem como facilitar a utilização recíproca dos serviços;

Proporcionar, pela mutualidade, assistência financeira às filiadas através de atividades típicas de sua modalidade social;

Prestar às filiadas serviços inerentes às atividades típicas e específicas de instituição financeira;

Formação educacional dos quadros sociais e funcionais de suas filiadas, no sentido de fomentar o cooperativismo através da ajuda mútua, da economia sistemática e do uso adequado do crédito;

Representar as cooperativas filiadas junto ao Órgão Oficial competente e qualquer outra instituição que, por convênio, preste serviços de liquidação de cheques, por via do Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis.

### **3.2.2 PARA CONSECUÇÃO DOS SEUS OBJETIVOS:**

Coordenar as ações de suas filiadas;

Difundir e fomentar o cooperativismo de crédito, zelando permanentemente pela preservação de seus princípios doutrinários;

Planejar, orientar e executar a aplicação dos recursos captados por suas filiadas em consonância com as normas regulamentares do Banco Central do Brasil, do Estatuto Social e seu Regimento Interno;

Buscar fontes alternativas de recursos para atender a demanda creditícia de suas filiadas;

Supervisionar e orientar as filiadas nos aspectos técnicos, administrativo, gerencial, financeiro, contábil e operacional visando o aperfeiçoamento dos serviços, racionalização e padronização.

Cumprir normas do Conselho Monetário Nacional, monitorar, supervisionar e orientar administrativa e operacionalmente suas filiadas, a fim de prevenir e corrigir situações anormais, supervisionando o funcionamento das singulares e realizar nelas auditorias.

### **3.3 O ESTÁGIO**

O estágio foi realizado no período dos meses de outubro de 2001 até a conclusão final do levantamento das informações do estágio em março de 2002.

O responsável pelo estágio foi o Gerente de controles internos da Cooperativa, Márcios Éverson Ribeiro.

Para que se pudesse concluir o presente trabalho, foi necessário nos períodos de outubro a dezembro de 2001, um processo de coleta de dados através de pesquisa em questionário junto a funcionários, diretores e cooperados do sistema CrediGoiás, cujo objetivo desta pesquisa foi obter informações a respeito do nível



de conhecimento e satisfação dos entrevistados em relação às cooperativas em que atuam. Os questionários com perguntas objetivas foram enviados a todas as cooperativas do sistema credigoíás, e foi verificado um bom índice de satisfação dos funcionários e um excelente nível de conhecimento em relação às suas cooperativas.

No período de janeiro a março de 2002, foi realizado estudo dos problemas ocorridos na cooperativa, nos últimos quatro anos, após a coleta inicial dos dados foi realizada uma análise visando identificar a origem dos mesmos e traçar um perfil de identificação, possibilitando assim avaliar com mais segurança o grau de risco das operações de crédito, conforme as normas estabelecidas. Ficou constado que os clientes com bom histórico, e clientes avaliados como conservadores são menos problemáticos, as pessoas com mais de 50 anos apresentaram uma maior fidelidade à cooperativa. Identificamos também que geralmente os clientes inativos, não movimentam na cooperativa por motivo de mudança de domicílio.

Foi realizada ainda a experiência de atendimento ao cooperado, ao ser atendido na busca dos diversos serviços da cooperativa. E em decorrência destas experiências foi observado que os associados procuram serviços que a cooperativa ainda não pode oferecer.

Os trabalhos propostos foram realizados com sucesso, foi diagnosticado alguns problemas nesta área ocorreram por má formalização da operação em torno de 5% ou por falta de garantias oferecidas em torno de 9%. O acompanhamento do atendimento ao cliente completou suas atividades teóricas, que contribuiu principalmente por possibilitar uma melhor conscientização dos cooperados em relação a viabilidade de suas propostas.

## CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como finalidade, através do estágio realizado, diagnosticar a importância do levantamento histórico dos problemas da cooperativa, análise comparativa dos procedimentos e acompanhamento do atendimento ao cliente.

Em pesquisa bibliográfica procurou-se mostrar a importância do gerente na cooperativa de crédito, bem como o exercício constante do controle interno.

Devido ao estágio realizado pode-se fazer um comparativo entre a teoria e a prática relatada no período de outubro de 2001 à março de 2002, estabelecendo, com sucesso, o exercício da aplicação teórica nos procedimentos práticos.

Ao final deste trabalho ficou constatada a importância da função gerencial nos diversos setores da cooperativa, tais como a organização como um todo, a proteção do patrimônio, a eficiência operacional, a exatidão e fidedignidade das informações financeiras e a liderança dos recursos humanos, pois o gerente é a peça de ligação entre os diversos setores da cooperativa.

## Referências Bibliográficas

- ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações : como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1993.
- BRASIL. Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo. 4ª ed. Brasília, 1993.
- BRASIL. Lei n.º 9.317, de 5 de dezembro de março. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuições das microempresas e das empresas de pequeno porte – SIMPLES, e dá outras providências. LEX: coletânea de legislação e jurisprudência – legislação federal e marginália. São Paulo : Lex, março, dez (II) de 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. Vamos abrir um novo negócio? São Paulo : Makron Books, 1995.
- DANIELS, J. L. Visão global. São Paulo : Makron Books, 1996.
- DEGEN, Ronald Jean. O empreendedor : fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.
- GIBB, A. A. (Durham University Business School) - Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process. An OVERVIEW (Entrepreneurship and regional development) – v. 5, nº 1, jan/mar. 1993, p. 1-24.
- GRACIOSO, Francisco. Grandes sucessos da pequena empresa : histórias reais. Brasília : SEBRAE, 1995.
- IBGE. Censos Econômicos - 1985 - microempresas. Rio de Janeiro : IBGE, 1989.
- IRION, João Eduardo. Cooperativismo e Economia Social: A prática do cooperativismo como alternativa para uma economia centrada no trabalho e no homem. STS: São Paulo, 1997.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade gerencial. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

- KAUFMANN, Luiz. Passaporte para o ano 2000 : como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo : Makron: McGraw-Hill, 1990.
- KREPSKY, Júlio Cesar. O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação (legislação e comentários à margem do estatuto). São Paulo : Acadêmica, 1992.
- LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Ciclo de vida das pequenas empresas. (apostila) Florianópolis : UFSC, 1996.
- MARION, José Carlos. Contabilidade empresarial. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- MARQUES, Antônio Carlos F. Deterioração organizacional : como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo : Makron Books, 1994.
- MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços : abordagem básica e gerencial. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- MORELLI, Gustavo Henrique Faria. Micro e Pequenas Empresas : a necessidade de prioridade na política econômica. São Luís : SEBRAE, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática. Editora Atlas S.A. : São Paulo, 2001.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Contabilidade Gerencial : um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo : Atlas, 1996.
- RESNIK, Paul. A Bíblia da pequena empresa : como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo : McGraw-Hill : MAKRON, 1990.
- RIOS, Luís Oliveira. Cooperativas Brasileiras: Manual de Sobrevivência e Crescimento Sustentável. STS: São Paulo, 1998.
- SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Brasília : SEBRAE, 1995.

SUMA ECONÔMICA – consultoria e publicações. Entrando no varejo. São Paulo :  
Tama, 233 ed., jan. 1998.

[www.bancoob.com.br](http://www.bancoob.com.br)

[www.bansicredi.com.br](http://www.bansicredi.com.br)