



CRISTIANE GOMES DA COSTA

**UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÕES NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
Um estudo nos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte**

**João Pessoa – PB
2010**

CRISTIANE GOMES DA COSTA

**UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÕES NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
Um estudo nos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte**

Dissertação submetida ao Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília (UnB), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme de Albuquerque Cavalcanti

**João Pessoa – PB
2010**

C837u Costa, Cristiane Gomes da.

A utilização de indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões nas cooperativas de crédito: um estudo nos Estados da Paraíba e Rio Grande do Norte / Cristiane Gomes da Costa. - - João Pessoa: [s.n.], 2010.

102 f.

*Orientador: Dr. Guilherme de Albuquerque Cavalcanti.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA.*

*1.Cooperativas de Crédito. 2.Indicadores de Desempenho.
3.Tomada de Decisões.*

UFPB/BC

CDU: 334.2(043)

CRISTIANE GOMES DA COSTA

**UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÕES NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO:
Um estudo nos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte**

Dissertação apresentada ao Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Guilherme de Albuquerque Cavalcanti
Presidente da Banca
(UNB,UFPB,UFRN)

Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante
Examinador Interno
(UNB,UFPB,UFRN)

Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues
Membro Examinador Externo (UFPE)

João Pessoa – PB
2010

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, sem Ele nada seria possível.

À minha mãezinha do céu, pela sua interseção e proteção, presentes em todos os momentos de minha vida.

Meu maior agradecimento é dirigido aos meus pais, Maria do Carmo e Manoel, que sempre me apoiaram e me ajudaram nos momentos difíceis que passei. Obrigada pelo pela força e pela grande confiança. Amo vocês!!! Agradeço em especial, e de forma muito carinhosa, ao meu esposo, Nilton e minhas filhas, Maria Clara e Letícia, pela infinita paciência, vocês moram no meu coração.

Às minhas irmãs, Claudilene e Claudiane, por todo apoio e incentivo.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Guilherme de Albuquerque Cavalcanti, um ser humano capacitado, paciente e que me ajudou muito ao longo deste período.

Ao Prof. Dr. Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante, um ser humano de coração imenso, que sempre me ajudou nos momentos mais difíceis. Muito obrigada pelo carinho, apoio e orientação.

Ao Prof. Dr. João Agnaldo do Nascimento, a minha eterna gratidão, pelos seus ensinamentos que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

Aos professores do Programa Multi-Institucional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, que contribuíram para meu crescimento profissional.

A Iva, secretária do mestrado, pela sua amizade e comprometimento.

À CAPES, pelo apoio financeiro que me foi concedido, possibilitando que me dedicasse ao mestrado e a realização desta dissertação.

Aos colegas de mestrado, que compartilharam os mais importantes momentos ao longo desses dois anos.

A uma amiga muito especial, Anamélia, agradeço do fundo do meu coração por você fazer parte desta conquista.

Às instituições que viabilizaram este estudo, concedendo entrevistas e permitindo o uso de informações.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desse trabalho.

Muito obrigada!

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar os principais indicadores de desempenho utilizados pelos gestores das cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte, no seu processo de tomada de decisões. Foram selecionados 22 indicadores utilizados pela literatura e foram adequados conforme a metodologia Camel (significando adequação do capital, qualidade dos ativos, administração, rentabilidade e liquidez). Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de se investigar na literatura as discussões em torno do uso e da utilidade dos indicadores de desempenho. Realizou-se, ainda, uma pesquisa de campo, a qual foi efetivada mediante aplicação de questionário, com a intenção de verificar quais indicadores presentes na literatura são utilizados pelas cooperativas de crédito. Foi considerada, para a pesquisa, uma amostra de 24 instituições de crédito desses dois Estados. Em relação à análise dos resultados, foram utilizados dois métodos distintos: a análise descritiva e a análise inferencial. A pesquisa mostrou que 91,7% das instituições analisadas utilizam sistema de medição de desempenho. Na análise das cinco dimensões como um todo, foi verificado que os principais indicadores de desempenho utilizados entre as instituições pesquisadas, são: a provisão de crédito de liquidação duvidosa em relação a carteira de crédito, despesas administrativas pela receita total e as sobras acumuladas pelo patrimônio de referência. Em relação ao grau de importância atribuído as dimensões dos indicadores de desempenho, pode-se perceber que todas são igualmente importantes. O trabalho ainda enfatizou algumas características importantes sobre as instituições pesquisadas. Analisou-se o tempo de atuação dessas instituições e observou-se que as mais antigas são as que mais utilizam informações contábeis de maneira a auxiliarem no processo decisório, e ainda são as que mais fazem uso de sistema de medição de desempenho e monitoramento dos riscos de liquidez. Em relação ao tempo de atuação dos gestores, verificou-se que, quanto maior for a sua experiência, menor é a utilização dessas informações para medição de desempenho e acompanhamento da liquidez. Pode-se concluir que são as instituições mais antigas que utilizam sistema de medição de desempenho, administradas por gestores com tempo de experiência em média de 6 a 10 anos.

Palavras-chave: Cooperativas de crédito. Indicadores de desempenho. Tomada de decisões.

ABSTRACT

This research aimed to identify the main development indicators used by managers of credit unions of the states of Paraíba and Rio Grande do Norte, in their process of decision making. Were selected 22 indicators used by the literature and were adapted following the Camel methodology (meaning capital adequacy, asset quality, management, profitability and liquidity). To achieve this goal, was carried out a literature search in order to investigate in the literature the discussions around the use and usefulness of performance indicators. Was held still, a field survey, which was effected by applying a questionnaire intended to determine the indicators found in the literature which are used by credit unions. Was considered for this research, a sample of 24 credit institutions of the two states. On the analysis of results, were used two different methods: descriptive analysis and inferential analysis. The research showed that 91.7% of the institutions which were analyzed uses the performance measurement system. In the analysis of the five dimensions as a whole, it was found that the main performance indicators used between the institutions surveyed are: the credit provision for doubtful liquidation with respect to the loan portfolio, administrative expenses by total revenue and surpluses accumulated by the patrimony of reference. Concerning the importance degree assigned to the dimensions of performance indicators, it is possible to see that all are equally important. The work also highlighted some important characteristics of the institutions surveyed. Was analyzed the activity time of these institutions, and noted that the oldest are the ones that use accounting information in order to assist in decision making, and still are the ones that more make use of system performance measurement and risk monitoring liquidity. Regarding the time of performance of managers, it was found that whereas greater their experience, lower is the use of such information for performance measurement and monitoring of liquidity. It is possible to conclude that the oldest institutions uses performance measurement system, run by managers with an average experience between 6 to 10 years.

Keywords: Credit unions. Performance indicators. Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores de capital.....	71
Figura 2 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores do ativo.	73
Figura 3 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores de administração.	75
Figura 4 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores de rentabilidade.....	76
Figura 5 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores de liquidez.....	77
Figura 6 – Percentuais de utilização e importância para as dimensões dos indicadores de desempenho.....	78
Figura 7 – Diagrama de associação para a utilização dos indicadores de desempenho.	80
Figura 8 – Diagrama de associação para o percentual de importância dos indicadores de desempenho.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as normas aplicáveis às cooperativas de crédito.....	30
Quadro 2 – Indicadores econômico-financeiros.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Função dos respondentes na instituição.....	52
Tabela 2 – Sexo dos respondentes.....	53
Tabela 3 – Escolaridade dos respondentes	53
Tabela 4 – Tempo de atuação dos respondentes.....	54
Tabela 5 – Faixa etária dos respondentes	54
Tabela 6 – Tempo de atuação da instituição.....	55
Tabela 7 – Filiação da instituição	55
Tabela 8 – Informações contábeis geradas pela instituição.....	56
Tabela 9 – Informações que sustentam o processo decisório.....	57
Tabela 10 – Necessidade de outras informações	58
Tabela 11 – Comparação entre planejado e executado.....	58
Tabela 12 – Utilização de relatórios no processo de gestão.....	59
Tabela 13 – Frequência da utilização de relatórios de gestão	60
Tabela 14 – Utilização de sistema de medição de desempenho	60
Tabela 15 – Como são utilizados os sistemas de medição de desempenho	61
Tabela 16 – Motivos de se ter um sistema de medição de desempenho	63
Tabela 17 – Acompanhamento do desempenho	63
Tabela 18 – Cargo de pessoas que acompanham o desempenho	64
Tabela 19 – Presença de indicadores de desempenho na tomada de decisões	64
Tabela 20 – Utiliza comparações (benchmarking)	65
Tabela 21 – Fontes de informação para comparações (benchmarking)	65
Tabela 22 – Variáveis de desempenho avaliadas pelas instituições.....	66
Tabela 23 – Utilização de relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez	66
Tabela 24 – Frequência de utilização de relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez	67
Tabela 25 – Análises econômico-financeiras na condição de liquidez dos fluxos de caixa	67
Tabela 26 – Utilização de plano de contingência.....	68
Tabela 27 – Transmissão dos objetivos e estratégias da entidade.....	68
Tabela 28 – Indicadores de capital	70
Tabela 29 – Indicadores do assets (ativo).....	72
Tabela 30 – Indicadores de management (administração)	74
Tabela 31 – Indicadores de earning (rentabilidade)	76
Tabela 32 – Indicadores de liquidity (liquidez).....	77

Tabela 33 – Comparação entre as dimensões dos indicadores de desempenho	79
Tabela 34 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores de capital por Estado	81
Tabela 35 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores do ativo por Estado	81
Tabela 36 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores de administração por Estado.....	82
Tabela 37 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores de rentabilidade por Estado	82
Tabela 38 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores de liquidez por Estado	82
Tabela 39 – Relação entre o tempo de atuação das instituições e as informações contábeis geradas	83
Tabela 40 – Relação entre o tempo de atuação dos gestores e as informações contábeis geradas pelas instituições.....	84
Tabela 41 – Relação entre o tempo de atuação das instituições e as informações que sustentam o processo decisório.....	84
Tabela 42 – Relação entre o tempo de atuação dos gestores e as informações que sustentam o processo decisório.....	85
Tabela 43 – Relação entre o tempo de atuação das instituições e a utilização de indicadores de desempenho e relatórios de monitoramento de liquidez	85
Tabela 44 – Relação entre o tempo de atuação dos gestores e a utilização de indicadores de desempenho e relatórios de monitoramento de liquidez.....	86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Bacen – Banco Central do Brasil

Bancoob – Banco Cooperativo do Brasil S.A.

Camel – Capital, Asset, Management, Earning e Liquidity

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

Confedbrás – Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito

Cresol – Sistema Integrado de Cooperativismo de Crédito Rural com Interação Solidária

DFC – Demonstração de Fluxo de Caixa

DMPL – Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

Fates – Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social

FED – Federal Reserve

FFIEC – Federal Financial Institutions Examination Council

LC – Lei Complementar

NBC – Norma Brasileira de Contabilidade

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

PCLD – Provisões para Crédito de Liquidação Duvidosa

Res. – Resolução

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SFN – Sistema Financeiro Nacional

Sicoob – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo

SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

SPSS – Statistical Package for the Social Science – SPSS

Unicred – Sistema Cooperativo de Crédito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2 JUSTIFICATIVA	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 ORIGEM DO COOPERATIVISMO	20
2.2 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO	21
2.3 COOPERATIVA DE CRÉDITO	22
2.3.1 Surgimento do cooperativismo de crédito	22
2.3.2 Estrutura organizacional de uma cooperativa	23
2.3.2.1 Assembleia geral	23
2.3.2.2 Conselho fiscal	24
2.3.2.3 Conselho de administração	25
2.3.2.4 Capital social e destino de sobras ou perdas	25
2.3.3 Cooperativismo de crédito no Brasil	26
2.3.3.1 Nascimento do cooperativismo de crédito no Brasil	26
2.3.3.2 Decreto 22.239/1932	27
2.3.3.3 Cooperativas de crédito e o Banco Central	28
2.3.3.4 Lei 5.764: regime jurídico das sociedades cooperativas	29
2.3.3.5 Lei Complementar 130/2009	30
2.3.4 Estrutura do sistema de cooperativas de crédito no Brasil	31
2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO	33
2.5 MEDIDAS DE DESEMPENHO FINANCEIRO	35
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	45
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	46
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	46
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA E DISCUSSÃO DOS DADOS	47
3.3.1 Questionário	47
3.3.2 Tratamento dos dados	49

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA	52
4.2 CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS	54
4.3 PROCESSO DE GESTÃO	55
4.4 ASPECTOS RELACIONADOS COM O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	60
4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	68
4.6 COMPARAÇÃO ENTRE UTILIZAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHOS DOS ESTADOS DA PARAÍBA E DO RIO GRANDE DO NORTE	80
4.7 RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS	83
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	90
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE	97

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

As cooperativas de crédito, inseridas no meio econômico financeiro do Brasil desde 1902, apresentam singular importância para a sociedade brasileira. São vistas como instituições financeiras, constituídas por sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, com objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados (BACEN, 2006). Esse segmento promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve.

Por representarem iniciativas dos próprios associados, contribuem de forma relevante para o desenvolvimento local sustentável, principalmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008).

Regem-se pelo disposto na Lei 4.595/1964 (que criou Conselho Monetário Nacional), na Lei 5.764/1971 (Lei do Cooperativismo Brasileiro), na Resolução do Banco Central do Brasil (Bacen) 3.442/2007 (dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito), na Lei Complementar 130/2009 (complementar à Lei 5.764/1971), nos atos normativos baixados pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e seu respectivo estatuto social.

Atuam como um tipo específico de instituição financeira, prestando serviços aos seus associados, como: captação de depósitos à vista e a prazo, intermediação financeira entre seus cooperados e atendimento de demandas por compensação de documentos e de pagamentos de contas (BARROSO, 2009).

Conforme informações da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2010), estão registradas 1.453 cooperativas de crédito, com 4,2 milhões de associados, contribuindo com 50.787 empregos diretos no Brasil. Ainda segundo dados da OCB, esse segmento é responsável por movimentar cerca de R\$ 44,5 bilhões de ativos e R\$ 9,4 bilhões de patrimônio líquido.

Com forte cunho social, as cooperativas de crédito tendem a buscar o equilíbrio entre a situação econômica e a social, são constituídas de forma democrática e espontânea, com base nas necessidades de serviços e produtos financeiros das pessoas, sendo que os benefícios gerados deverão, necessariamente, retornar para seus sócios, ou seja, por meio de uma boa

governança e de seu equilíbrio financeiro a cooperativa poderá atuar fortemente em seu projeto social.

Para Menezes (2004, p. 21), o crédito é um dos pilares para o desenvolvimento econômico e social de uma sociedade. Se o crédito não for privilégio de uma pequena parcela da sociedade, mas, ao contrário, for uma instituição à disposição de toda a comunidade, adquirirá, assim, um grande poder de incentivo à atividade econômica e à geração de renda.

Nos últimos 25 anos, as microfinanças têm passado por um processo de desenvolvimento e reestruturação. Estima-se que mais de 30 milhões de pessoas têm acesso a serviços microfinanceiros ofertados por mais de 10 mil instituições especializadas (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008). As cooperativas de crédito que fazem parte desse segmento têm uma história claramente vinculada ao processo de consolidação das instituições econômicas e sociais do país. Pode-se constatar que o fortalecimento dessas cooperativas esteve associado com o próprio processo de desenvolvimento da economia brasileira. Elas se transformaram em um segmento importante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), tendo sofrido alterações de acordo com o desenvolvimento político da sociedade, até chegar ao modelo atual.

As cooperativas de crédito passam por constantes desafios com o intuito de se manterem voltadas à sua missão central, dentre eles: a necessidade de articulação e luta conjunta com outras organizações políticas e representativas; a busca de recursos mais baratos; a constante formação e capacitação de seu quadro diretivo e associativo; a necessidade de melhores serviços e controles internos; e, principalmente, a transformação dos recursos financeiros em projetos de desenvolvimento sustentáveis, e não em mais endividamento e empobrecimento da população (BITTENCOURT, 2000, p. 11).

A corrida pela redução de custos com melhoria de qualidade, disponibilidade e facilidade de acesso aos produtos e serviços oferecidos, levaram o segmento do crédito a buscar formas alternativas que sejam menos onerosas para financiar suas atividades (PAGNUSSATT, 2004), gerando, ainda, a necessidade de acompanhar e avaliar seu desempenho, não só por parte dos cooperados, mas também dos credores e demais interessados.

Considerando a tendência da expansão desse segmento, assim como a demasiada movimentação de recursos financeiros e humanos para cumprimento de suas atividades, o assunto tem despertado o interesse de muitos pesquisadores, a exemplo dos pesquisadores da Ciência Contábil.

A utilização de ferramentas que auxiliem na tomada de decisões se torna cada vez mais necessária, e o estabelecimento de indicadores de medição de desempenho ajudam os

gestores no processo de implementação de estratégias e melhorias, principalmente pelo feedback que podem fornecer (FEDATO; CARVALHO; SORNBERGER, 2009).

Os mesmos autores complementam que a medição é o processo que envolve a decisão quanto ao que medir, como coletar, processar e avaliar os dados e, através de sua incorporação às atividades da empresa, é que se obtêm os dados e fatos necessários à tomada de decisões.

Um sistema de avaliação de desempenho pressupõe múltiplas etapas, aplicando vários tipos de ferramentas de mensuração de performance. Para isso, a organização precisa conseguir identificar quais os itens considerados, ou seja, aqueles que melhor representam o seu desempenho, e quais ferramentas serão utilizadas, tendo esses itens como parâmetros, na busca pela identificação do grau de eficiência que a empresa possui.

Segundo Macedo e Silva (2004), não existe, até hoje, método ou modelo de avaliação de performance organizacional que seja único para toda e qualquer organização. Em vez disso, os gestores e analistas se utilizam de uma série de metodologias de avaliação de desempenho para lidar com os diferentes elementos de uma organização. Contudo, os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, já que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas.

Para Drucker (2006, p. 80), “desempenho significa concentrar os recursos disponíveis onde estão os resultados”. Para o mesmo autor, quando administradores dessas instituições sem fins lucrativos se veem diante de uma decisão que implica em riscos, eles precisam definir os resultados almejados, e, para isso, eles precisam responder à seguinte indagação: Como deve ser definido o desempenho dessa instituição?

A decisão de utilizar indicadores de desempenho passa a ser fundamental para a sustentabilidade dessas organizações, já que, a partir do uso desses indicadores, os gestores passam a contar com mais uma ferramenta de apoio, com o objetivo de informar sobre a aplicação e eficiência dos recursos empregados, os resultados e a viabilidade de suas ações.

Nesse sentido, os indicadores de desempenho podem contribuir de diversas maneiras, desde a produção de informações para uma boa gestão, até a forma como são aplicados os recursos administrados nas operações das organizações. Mediante esse contexto, surge o seguinte problema a ser pesquisado: **Quais os principais indicadores de desempenho utilizados no processo de tomada de decisões pelos gestores das cooperativas de crédito na Paraíba e no Rio Grande do Norte?**

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, o ramo do cooperativismo de crédito vem se destacando além do contexto econômico e social, mas também no financeiro, principalmente em virtude da abertura dos microcréditos para o mercado.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado da Paraíba (OCB-PB), o ramo de crédito possui 17 cooperativas com aproximadamente 18.851 associados. Segundo ainda esse órgão, as cooperativas de crédito alcançaram um elevado crescimento entre os anos de 2003 a 2008, de 118,76% em relação aos seus associados.

Para o mesmo órgão do estado do Rio Grande do Norte (OCB-RN), esse ramo possui 18 cooperativas, apenas 8 estão ativas, contando com 4.279 associados. O segmento também apresentou um crescimento elevado da mesma forma que o Estado da Paraíba de 78,36%.

Em função desse crescimento, é de extrema importância que essas organizações, que são consideradas como instituições financeiras que fazem parte do Sistema Financeiro Nacional, tenham atenção com as legislações vigentes e o adequado direcionamento de suas atividades. Surge, assim, a necessidade de um ambiente de controle cada vez mais eficiente, eficaz e seguro, de forma a minimizar os riscos advindos dessa atividade.

Essas instituições possuem significativa participação na economia como um todo, não apenas pela quantidade de associados e geração de empregos, mas pelo número de famílias que indiretamente são favorecidas.

Os desafios cada vez maiores enfrentados por estas instituições financeiras, em razão da evolução acelerada da tecnologia e dos mecanismos de efetivação dos negócios, têm exigido um nível de competência e de adaptação cada vez maiores por parte dos profissionais do mercado financeiro, incluindo aqueles que atuam nas cooperativas de crédito.

Os indicadores de desempenho se constituem como um conjunto de informações capazes de auxiliar no processo e aperfeiçoamento de tomada de decisões, permitindo assim, que os gestores possam administrar com técnicas e procedimento vitais para a continuidade dessas instituições.

Diante da necessidade de se manter um controle constante, minimizando os riscos da atividade financeira para as instituições, clientes e a sociedade em geral, e adequando-se, assim, às diretrizes nacionais, o Conselho Monetário Nacional publicou a Resolução 2.804/2000, estabelecendo que as instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil implementassem políticas e procedimentos adequados, de forma a evidenciar o risco de liquidez decorrente das atividades por elas desenvolvidas. Além disso,

devem elaborar análises econômico-financeiras que permitam avaliar o impacto dos diferentes cenários apresentados.

Apesar de essas instituições serem vistas como financeiras, elas não são consideradas como bancárias. Assim, será necessária uma análise econômico-financeira com indicadores específicos, pois os bancários não são plenamente adequados para o segmento.

Importante salientar que esses indicadores têm sido uma das maiores preocupações do Banco Central do Brasil, que delegou às centrais de cooperativas de crédito o controle tempestivo da liquidez de suas filiadas.

A despeito dessa importância, o número de trabalhos científicos desenvolvidos na área ainda é muito pequeno. Convém notar que essas instituições ainda sofrem com a falta de pesquisa da parte da área contábil, acarretando deficiências estruturais de planejamento e avaliações. Essas deficiências podem ter por consequência, entre outros aspectos, a fragilidade na sustentabilidade de suas ações ou até a descontinuidade dessas entidades.

Dessa forma, espera-se apresentar informações que venham a contribuir para o crescimento do setor de cooperativismo de crédito na Paraíba e no Rio Grande do Norte, no que se refere ao uso dos indicadores de desempenho no seu processo decisório.

1.3 OBJETIVOS

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar os principais indicadores de desempenho utilizados pelos gestores das cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte, no seu processo de tomada de decisões.

Para que o objetivo geral fosse atingido, procedeu-se ao seu desdobramento nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as cooperativas de crédito que atuam nos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte;
- Retratar os indicadores de desempenho do modelo Camel;
- Identificar os indicadores utilizados no processo de gestão das cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte.
- Mostrar a utilização e a importância dos indicadores de desempenho no processo de gestão das instituições pesquisadas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos.

No primeiro capítulo encontra-se a introdução, onde são enfatizados os argumentos que levaram a esta pesquisa.

No segundo capítulo, é evidenciado o referencial teórico, que teve por objetivo contextualizar, conceituar e caracterizar o cooperativismo, bem como descrever a sua origem, seus princípios, sua estrutura, seus indicadores de desempenho e suas medidas de desempenho financeiro.

O terceiro capítulo descreve a metodologia da pesquisa, evidenciando a descrição de todas as etapas e as premissas utilizadas, para que os objetivos deste estudo fossem atingidos.

O quarto capítulo apresenta a discussão dos resultados da pesquisa, obtida por meio da coleta de dados e da análise descritiva e inferencial.

Por fim, há as considerações finais e limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORIGEM DO COOPERATIVISMO

O cooperativismo surgiu com o desenvolvimento do capitalismo industrial, como forma de reação dos trabalhadores às condições de exploração existentes no início do século XIX.

A história da humanidade se construiu de anseios e conquistas, de farturas e carências, de desproteção dos mais fracos, de classes altas e baixas, e de poder. O século XIX, marcado pelas grandes invenções, pela introdução de máquinas nas indústrias e pelo comércio intercontinental, foi cenário de uma revolução que transformou o cenário político-econômico daquela época e causou profundas transformações no mundo fabril: a Revolução Industrial.

Arruda (1988, p. 14 apud SAPOVICIS; SOUZA, 2004) acredita que o termo Revolução Industrial é impróprio, pois as mudanças ocorridas não foram apenas econômicas, mas também sociais e culturais, acarretando a passagem da sociedade agrária para a sociedade industrial. Em termos amplos, a Revolução Industrial significou um conjunto de transformações econômicas, sociais e culturais que resultaram na instituição de novas relações de organização e controle na produção de mercadorias.

Nos primeiros anos iniciados em 1840, um grupo de pessoas inconformadas com a situação em que estavam vivendo, organizaram-se e planejaram um empreendimento comum, um armazém cooperativo, que atendia aos seus membros com mercadorias e alguns produtos básicos para suas necessidades(MENEZES, 2004).

Em 21 de dezembro de 1844 foi inaugurado o armazém cooperativo na cidade de Rochdale, distrito de Lancashire, periferia de Manchester, na Inglaterra, e foi denominado de Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, com o resultado da economia mensal de uma libra de cada participante durante um ano (DURLO; CARLESSO, 2005).

A criação desse empreendimento foi o marco inicial para a história do cooperativismo, idealizada por 28 tecelões, com o objetivo de atender às necessidades comuns de bens e serviços, dando início a um novo modelo de organização econômica da sociedade (PAGNUSSATT, 2004).

Tendo o homem, e não o lucro, como principal finalidade, os tecelões de Rochdale buscavam naquele momento uma alternativa econômica para atuarem no mercado, frente ao capitalismo ganancioso que os submetiam a preços abusivos, à exploração da jornada de trabalho de mulheres e crianças – que trabalhavam até 16 horas – e do desemprego crescente advindo da revolução industrial.

As ideias cooperativistas começaram a ser pensadas sob influência do pensamento econômico e social dos chamados socialistas utópicos franceses e ingleses do século XIX.

Foi num ambiente bastante fecundo ao surgimento de movimentos sociais (liberalismo econômico no qual a Europa Ocidental se encontrava no século XVIII), que teve origem o movimento cooperativo que, sob os efeitos das consequências sociais da Revolução Industrial, teve como pressupostos básicos a solidariedade, a equidade, o trabalho em grupo e a liberdade e, como principais idealizadores, Owen, Fourier, Buchez, Blanc (ROCHA, 1999 apud PASCUCI; ROCHA; CASTRO, 2005, p. 2).

2.2 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Segundo Menezes (2004, p. 136) os princípios cooperativistas são caminhos pelos quais as cooperativas devem seguir em busca de colocarem em prática seus valores. São eles:

- a) *Adesão voluntária e livre*: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;
- b) *Gestão democrática e livre*: são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões;
- c) *Participação econômica dos membros*: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:
 - Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, nas quais uma parte será pelo menos indivisível;
 - Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa;
 - Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;
- d) *Autonomia e independência*: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros.
- e) *Educação, formação e informação*: ausência de discriminação religiosa; as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos

representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas;

- f) *Intercooperação*: trabalhando em conjunto através das estruturas locais, regionais e internacionais, em vista de uma integração;
- g) *Interesse pela comunidade*: constituição de um fundo de educação e formação dos associados e do público em geral. As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

2.3 COOPERATIVA DE CRÉDITO

2.3.1 Surgimento do cooperativismo de crédito

Inúmeras formas de cooperação entre os homens foram experimentadas desde a antiguidade. Os primeiros passos do crédito cooperativo ocorreram após sementes plantadas na cidade inglesa de Rochdale, em 1844.

O sucesso da iniciativa de 28 tecelões de Rochdale se tornou um exemplo para outros grupos de todas as partes do mundo. Desde então as cooperativas se multiplicaram ao longo dos anos.

Nesse cenário, a primeira cooperativa de crédito não demoraria a surgir, sendo fundada três anos depois, na Alemanha, por Friedrich Wilhelm Raiffeisen.

As cooperativas criadas por Raiffeisen eram tipicamente rurais, diante da necessidade de atender aos agricultores. Tinham como principais características: solidariedade dos associados; recursos levantados no mercado com a garantia da responsabilidade ilimitada dos seus sócios, independentemente do número de quotas-partes; ausência de capital social; e não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos (PINHEIRO, 2006).

Em 1850, e já conhecendo o modelo criado por Raiffeisen, surgiu o modelo Schulze-Delitzsch, também na Alemanha, criado por Herman Schulze, sendo considerado como o pioneiro no que se refere às cooperativas de crédito urbanas. Outras unidades foram surgindo nessa mesma linha e ficaram conhecidas como bancos do povo (MENEZES, 2004).

Esses bancos populares, como passariam a ser conhecidas as cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch, diferenciavam-se das cooperativas do tipo Raiffeisen em função dos seguintes pontos: preverem o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital, a área de atuação não era restrita e seus dirigentes eram remunerados (PINHEIRO, 2006).

Segundo o Bacen (2004, p. 7), em 1865, inspirado nos pioneiros alemães, o italiano Luigi Luzzatti organiza a constituição, na cidade de Milão, do primeiro banco cooperativo na Itália. As cooperativas do tipo Luzzatti possuíam como características principais: não exigência de vínculo para a associação, exceto algum limite geográfico (bairro, município etc.); quotas de capital de pequeno valor; concessão de crédito de pequeno valor sem garantias reais; não remuneração dos dirigentes; e responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito.

Os modelos do cooperativismo de crédito da Europa também influenciaram as Américas, graças aos esforços de Alphonse Desjardins, que abriu a primeira cooperativa de crédito em Levis, na província canadense de Québec, em 1901. Estava, assim, iniciado o processo cooperativo de crédito universalmente conhecido como modelo Desjardins – crédito mútuo (MENEZES, 2004).

Esse tipo de cooperativa, que hoje no Brasil é conhecida como cooperativas de crédito mútuo, tinham como principal característica a existência de ponto em comum entre os sócios, reunindo grupos homogêneos, como: clubes, trabalhadores de uma mesma fábrica, funcionários públicos etc.

2.3.2 Estrutura organizacional de uma cooperativa

2.3.2.1 Assembleia geral

É o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, com poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e zelar pelo desenvolvimento e defesa da organização. As assembleias se dividem em assembleia geral ordinária ou assembleia geral extraordinária (BACEN, 2006).

a) Assembleia geral ordinária

Realiza-se obrigatoriamente uma vez por ano, nos três primeiros meses seguintes ao término do exercício social, para deliberar sobre os seguintes assuntos:

- Prestação de contas do órgão da administração, acompanhado do parecer do conselho fiscal, compreendendo, relatório de gestão e demonstrações contábeis;
- Plano de atividades para o próximo período;

- Destinação de resultado ou rateio das perdas;
- Fixação dos honorários (pró-labore) da diretoria executiva e, quando previsto, fixação do valor da verba de representação, das diárias e das cédulas de presença dos membros do conselho diretor e do conselho fiscal;
- Eleição dos membros de órgão estatutários;
- Aprovação do orçamento anual da organização;
- Qualquer assunto de interesse geral e social, excluídos os de competência da assembleia geral extraordinária.

b) Assembleia geral extraordinária

Realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa, desde que mencionado no edital de convocação, para cuja aprovação são necessários os votos de no mínimo $2/3$ dos associados presentes, sendo de sua competência, privativamente, deliberar sobre:

- Reforma estatutária;
- Fusão, incorporação e desmembramento de cooperativas;
- Mudança do objeto da sociedade;
- Destituição de membros do conselho diretor, conselho fiscal e conselho de ética cooperativista;
- Dissolução voluntária da sociedade, nomeação do liquidante e aprovação das contas do liquidante.

2.3.2.2 Conselho fiscal

Formado por 6 membros, sendo 3 efetivos e 3 suplentes, eleitos para a função de fiscalização da administração, das atividades e das operações da cooperativa. É um órgão independente da administração e tem por objetivo representar a assembleia geral no desempenho de funções, por um período de 12 meses, podendo ser reeleito apenas $1/3$ dos componentes. Também se reúne pelo menos uma vez por mês (BACEN, 2006).

2.3.2.3 Conselho de administração

A administração da sociedade cooperativa poderá ser exercida por uma diretoria ou por um conselho de administração, compostos por associados eleitos pela assembleia geral, com mandatos de duração e de renovação estabelecidos pelo estatuto social, não podendo ser superior a 4 anos e com renovação mínima de 1/3 dos componentes. É o órgão superior na administração da cooperativa. É de sua competência a decisão sobre qualquer interesse da cooperativa e de seus cooperados, nos termos da legislação, do estatuto social e das determinações da assembleia geral (BACEN, 2006).

2.3.2.4 Capital social e destino de sobras ou perdas

a) Capital social

É dividido em quotas-parte, cujo valor unitário não poderá ser superior ao maior salário mínimo vigente no país. Possui as seguintes características:

- Igual para todos quanto ao mínimo;
- Quotas-parte são indivisíveis e intransferíveis a não sócios;
- Limite de subscrição é de até 1/3 para cada sócio;
- Proibição da distribuição de benefícios sobre as quotas-parte;
- Integralização à vista, parcelada ou em espécie;
- Podem receber juros de até 12% a.a.

b) Destino das sobras e perdas

As sobras são colocadas à disposição da assembleia geral ordinária para decisão do seu destino, sendo primeiro descontados os fundos obrigatórios e outros fundos que venham a ser criados.

As perdas também serão colocadas à disposição da assembleia para verificar a forma de cobrir o saldo negativo, podendo ser coberto pelo fundo de reserva e, caso este não seja suficiente, será coberto pelos cooperados.

c) Fundos obrigatórios

O fundo de reserva é destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, sendo constituído com 10% das sobras líquidas do exercício.

O Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (Fates) é destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e aos empregados da cooperativa, constituído de, no mínimo 5% das sobras líquidas apuradas no exercício.

Além dos previstos pela Lei 5.764/1971, a assembleia geral poderá criar outros fundos, com recursos destinados a fins específicos, fixando o modo de formação, aplicação e liquidação.

2.3.3 Cooperativismo de crédito no Brasil

2.3.3.1 Nascimento do cooperativismo de crédito no Brasil

O cooperativismo de crédito brasileiro teve início em 28 de dezembro de 1902, no município gaúcho de Nova Petrópolis, por iniciativa de um grupo de pessoas da comunidade, formado, em sua maioria, por produtores rurais, liderados pelo padre suíço Theodor Amstad (PAGNUSSATT, 2004). Essa cooperativa, do tipo Raiffeisen, continua em atividade, hoje sob a denominação de Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis.

A partir dessa iniciativa, outras organizações de crédito foram criadas no Rio Grande do Sul e difundidas nos demais Estados do Brasil, principalmente nas regiões Sul e Sudeste.

No município de Lajeado – RS, em março de 1906, foi constituída a primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzatti no Brasil, denominada Caixa Econômica de Empréstimo de Lajeado. Essa cooperativa continua em atividade, sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Lajeado (PINHEIRO, 2006).

A primeira norma elaborada para disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas foi o Decreto 1.637/1907. As cooperativas poderiam ser organizadas sob a forma de sociedades anônimas, sociedades em nome coletivo ou em comandita, sendo regidas pelas leis específicas (art. 10).

Em setembro de 1912 foi fundada, em Porto Alegre, a primeira cooperativa central mista a operar com crédito no Brasil, denominada de União das Cooperativas Riograndense de Responsabilidade Ltda. As filiadas dessa central eram cooperativas agrícolas (PINHEIRO, 2006).

A Lei 4.984, de 31 de dezembro de 1925, excluiu as cooperativas de crédito que obedecessem aos sistemas Raiffeisen e Luzzatti da exigência de expedição de carta patente e de pagamento de quotas de fiscalização, sendo da competência do Ministério da Agricultura a incumbência da fiscalização, sem ônus algum, do cumprimento das prescrições do Decreto 1.637. Menos de um ano depois, o Decreto 17.339, de 2 de junho de 1926, aprovou o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e funcionamento das Caixas Rurais Raiffeisen e Banco Luzzatti, passando então ao Serviço de Inspeção e Fomento Agrícolas, órgão do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, a tarefa de fiscalizar as cooperativas de crédito (BACEN, 2004).

A partir da vigência do regulamento aprovado pelo Decreto 17.339/1926, as cooperativas de crédito dos tipos Raiffeisen e Luzzatti foram obrigadas a remeter à Diretoria do Serviço de Inspeção e Fomento Agrícolas os seguintes documentos (art. 7º do Regulamento) (BACEN, 2004):

- a) Cópia dos estatutos, da ata da assembleia de instalação e da lista nominativa dos sócios fundadores;
- b) Mensalmente, os balancetes demonstrativos do respectivo movimento;
- c) Semestralmente, a lista nominativa dos sócios e quaisquer alterações feitas no estatuto;
- d) Anualmente, o balanço geral acompanhado da conta de sobras e perdas.

2.3.3.2 Decreto 22.239/1932

O Decreto 22.239/1932 reformou as disposições do Decreto 1.637/1907, no que se refere às sociedades cooperativas. Assim, as cooperativas de crédito foram definidas como aquelas que “têm por objetivo principal proporcionar a seus associados crédito e moeda, por meio da mutualidade e da economia, auxiliando de forma particular o pequeno trabalho em qualquer ordem de atividade”. (PINHEIRO, 2006, p. 33).

Em função de o § 1º do referido decreto dispor que as cooperativas de crédito poderiam se revestir de várias modalidades, entre as quais os tipos clássicos das Caixas Rurais Raiffeisen e dos Bancos Populares Luzzatti, acabou por permitir a constituição de outros tipos de cooperativas de crédito, além dos referidos anteriormente, quais sejam:

- a) *Cooperativas de crédito agrícola*: destinavam-se à propagação do crédito entre os produtores rurais e eram bastante difundidas ao lado das Caixas Rurais Raiffeisen;

- b) *Cooperativas populares de crédito urbano*: eram cooperativas de crédito tipicamente urbanas, de livre admissão de associados, que se diferenciavam dos Bancos Populares Luzzatti por não adotarem todas as características previstas no art. 30, § 4º, do Decreto 22.239/1932. Essas cooperativas necessitavam de autorização do governo para funcionar;
- c) *Cooperativas de crédito profissionais, de classe ou de empresas*: embora semelhantes às cooperativas de crédito mútuo, diferenciavam-se por não estabelecerem vínculo entre os associados, sendo exigida apenas alguma afinidade, como os associados exercerem a mesma profissão. Ao contrário das cooperativas de crédito mútuo, essas cooperativas necessitavam de autorização do governo para funcionar;
- d) *Cooperativas de crédito mútuo*: são originadas do sistema Desjardins, ou seja, exigem que haja um vínculo entre os associados. O próprio Decreto 22.239/1932 respaldou esse tipo de cooperativa, ao dispor em seu art. 5º, § 8º, que “é lícito dispor nos estatutos que só poderão ser admitidos como associados pessoas de determinada profissão, classe ou corporação”.
- e) *Cooperativas mistas com seção de crédito*: o Decreto 22.239/1932 permitiu a existência de seções de crédito nas cooperativas de diversas categorias, classificando-as como cooperativas mistas (art. 35, parágrafo único). O tipo mais comum era o das cooperativas mistas de crédito agrícola, ou seja, aquelas que operacionalizavam crédito e produção, porém se encontravam outros tipos, como cooperativas mistas que operacionalizavam seguros e crédito e cooperativas mistas de habitação e crédito.

2.3.3.3 Cooperativas de crédito e o Banco Central

Com o advento da Lei 4.595/1964, as cooperativas de crédito foram equiparadas às demais instituições financeiras, passando a serem fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. A Resolução Bacen 11/1965, permitiu a autorização para a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito, sob duas modalidades (PINHEIRO, 2006):

- a) Cooperativas de crédito de produção rural com objetivo de operar em crédito;
- b) Cooperativas de crédito com quadro social formado unicamente de empregados de determinada empresa ou entidade pública ou privada.

Em 1966 o Decreto 22.239/1932 foi definitivamente revogado pelo Decreto-Lei 59, regulamentado pelo Decreto 60.597/1967. Os dois novos atos normativos não mais fizeram menção aos Bancos Populares Luzzatti e às Caixas Rurais Raiffeisen.

2.3.3.4 Lei 5.764: regime jurídico das sociedades cooperativas

A atual Lei 5.764/1971 revogou o Decreto-Lei 59/1966, assim como seu Decreto 60.597/1967, instituindo o regime jurídico vigente das sociedades cooperativas. Além disso, essa lei define as cooperativas como sociedade de pessoas, de natureza civil, e mantém a fiscalização e o controle das cooperativas de crédito e das seções de crédito das agrícolas mistas com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2004).

Em outubro de 1980 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul, com sede em Porto Alegre, a mais antiga das atuais cooperativas centrais de crédito, autorizada a funcionar em fevereiro de 1981 (BACEN, 2004).

Seis anos depois foi constituída, em Belo Horizonte, a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebrás), primeira confederação de cooperativas de crédito no Brasil, instituição não financeira de representação política de suas filiadas.

Em 1992 o Bacen criou a Resolução 1.914, que revogou as Resoluções 11, 27 e 99, vedou a constituição de cooperativas de crédito do tipo Luzzatti – aquelas que não possuem restrições para admissão de associados – e estabeleceu como tipos básicos para concessão de autorização para funcionamento as cooperativas de economia e crédito mútuo e rural.

Em 1995 o Conselho Monetário Nacional editou a Resolução 2.193, permitindo a constituição dos bancos cooperados, de propriedade exclusiva das cooperativas de crédito (PAGNUSSATT, 2004). Essa nova condição deu a esse segmento a possibilidade de atuar de forma independente e em condições competitivas com o sistema bancário convencional.

Em 1999 foi editada a Resolução 2.608, revogando a Resolução 1.914/1992 e atribuindo às cooperativas centrais o papel de supervisionar o funcionamento e realizar auditoria nas cooperativas singulares filiadas, permitindo a constituição de cooperativas de crédito mútuo de um conjunto de profissões afins ou de um conjunto de pessoas jurídicas com objetos idênticos ou estreitamente correlacionados (BACEN, 2004).

A Resolução 2.608/1999 foi revogada pela Resolução 2.771/2000, que manteve as mesmas diretrizes da anterior, apresentando como principais novidades a redução dos limites mínimos de patrimônio líquido, com a adoção para as cooperativas de crédito dos limites de patrimônio líquido ponderados pelo grau de risco do ativo, passivo e contas de compensação.

A Resolução 2.771/2000 foi alterada pela Resolução 3.058/2002, permitindo a constituição de cooperativas de crédito mútuo formadas por pequenos empresários, microempresários e microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços.

Deve-se levar em consideração que a regulamentação anterior permitia a criação de cooperativas de pequenos e microempresários, porém de forma segmentada por ramo de atividade.

Segundo Pinheiro (2006) um dos avanços mais importantes ocorreu em 2003, com a edição da Resolução 3.106, que revogou as resoluções anteriores, permitiu a livre associação e consolidou a organização sistemática, ou seja, a estruturação em sistema, com a constituição de cooperativas centrais.

2.3.3.5 Lei Complementar 130/2009

O cooperativismo brasileiro obteve uma grande conquista com a publicação da Lei Complementar (LC) 130/2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) e revoga dispositivos das Leis 4.595/1964 e 5.764/1971 (BRASIL, 2009).

As cooperativas de crédito passam a ter um instrumento legal específico. Em razão do princípio da especialidade, as cooperativas de crédito e os entes que compõem o SNCC ficam sujeitos especialmente à nova LC 130/2009. Porém, a Lei 5.764/1971, a Lei 4.595/1964 e a Resolução 3.442/2007 continuam aplicáveis às cooperativas de crédito naquilo em que não conflitar com a LC 130/2009.

De acordo com art. 1º da citada lei complementar, as instituições financeiras constituídas sob a forma de cooperativas de crédito submetem-se àquela lei, bem como à legislação do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e das sociedades cooperativas (BRASIL, 2009).

De acordo com Quadro 1, podem ser observadas algumas diferenças entre as normas aplicáveis às cooperativas de crédito.

LC 130/2009	Lei 5.764/1971	Res. 3.442/2007	Lei 4.595/1964
Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis 4.595/1964 e 5.764/1971 (BRASIL, 2009).	Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências (BRASIL, 1971).	Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito. (BACEN, 2007)	Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências (BRASIL, 1964).

Quadro 1 – Comparativo entre as normas aplicáveis às cooperativas de crédito

Fonte: Elaboração própria.

Podem ser citadas algumas das atribuições conquistadas pelo Sistema Nacional de Crédito Cooperativo com a publicação da LC 130/2009 (BRASIL, 2009):

- As cooperativas de crédito destinam-se a promover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro;
- O segmento do crédito, nos termos da legislação específica, passaram a ter acesso a recursos oficiais para o financiamento das atividades de seus associados;
- O quadro social das cooperativas de crédito, composto de pessoas físicas e jurídicas, é definido pela assembleia geral, com previsão no estatuto social, entre outras atribuições (BRASIL, 2009).

2.3.4 Estrutura do sistema de cooperativas de crédito no Brasil

De maneira diferente de como ocorre em outros países, no Brasil não existe um único sistema para o cooperativismo de crédito. Segundo Menezes (2004), há dois grandes sistemas principais: Sicoob e Sicredi, e outros sistemas menores, como: Unicred e Cresol.

O Sicoob (Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil), tem a finalidade de supervisão, padronização de procedimentos operacionais, implantação de sistema de controle interno e de informações gerenciais das cooperativas filiadas, e ainda prestam apoio ao planejamento estratégico dessas organizações (SICCOOB, 2009).

O Sicoob é formado pela Confederação Sicoob Brasil, e opera suas atividades financeiras com o Banco Bancoob (SICCOOB, 2009).

O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) difunde o cooperativismo de crédito e coordena a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão, atuando, ainda, na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços aos seus associados (SICREDI, 2009).

O Sicredi opera com o Banco Cooperativo Sicredi, que atua como instrumento das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento (SICREDI, 2009).

O Unicred (Sistema Cooperativo de Crédito) inclui as unidades cooperativas de crédito centrais, as quais se filiam às cooperativas singulares dos profissionais do ramo da saúde, assessora econômica e financeiramente seus cooperados e conta com o convênio com o Banco Bansicredi (MENEZES, 2004).

O Sistema Cooperativo de Crédito tem por objetivo organizar em comum e em maior escala os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços (UNICRED, 2009).

O Cresol (Sistema Integrado de Cooperativismo de Crédito Rural com Interação Solidária) é um sistema de cooperativas de crédito rural com interação solidária, que procura promover a inclusão social de agricultores familiares, facilitando, assim, o acesso a produtos e serviços financeiros (MENEZES, 2004).

Tem a finalidade de incentivar a influência mútua entre cooperativas e agricultores familiares através do crédito e da apropriação do conhecimento. Caracteriza-se por ser constituído por pequenas cooperativas de crédito, fazendo com que seus recursos sejam aplicados no desenvolvimento local.

Não tendo banco cooperativo próprio, o sistema Cresol firma convênio com agentes bancários para facilitar às cooperativas singulares ampliarem os serviços a serem prestados aos seus associados.

Quanto à exposição desses sistemas, a presente pesquisa se limitará sobre os sistemas Sicoob e Unicred, dos quais fazem parte do objeto de estudo cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

Em relação ainda sobre o objeto de estudo, será abordado também as cooperativas que não são filiadas a um sistema, que são chamadas de cooperativas independentes ou solteiras.

Os sistemas Sicoob e Unicred são compostos pelo que se chama de 3 níveis, ou seja, cooperativas singulares, que formam cooperativas centrais, e cooperativas centrais, que formam as confederações.

- a) *Cooperativas singulares ou de 1º grau:* são responsáveis pelo atendimento direto aos cooperados, proporcionando-lhes acesso a vários produtos e serviços financeiros, destacando-se as linhas de crédito, depósitos à vista e a prazo, contas correntes, cartões de crédito e de débito e seguros;
- b) *Cooperativas centrais ou de 2º grau:* atuam como centralizadoras dos recursos das cooperativas singulares. As centrais, como instituições financeiras, firmam contratos de prestação de serviços com os bancos a eles associados. Além dos serviços de apoio financeiro, as cooperativas centrais exercem a coordenação, a regulação e a supervisão das cooperativas singulares a elas associadas;
- c) *Confederações ou de 3º grau:* cuidam dos serviços de integração, controle e padronização das cooperativas centrais.

Diante da estrutura dos sistemas cooperativistas explanados anteriormente, dos quais as cooperativas de créditos fazem parte, é indispensável que essas instituições busquem cada vez mais novas ferramentas que possam extrair informações, de maneira a auxiliar no processo e aperfeiçoamento da tomada de decisões. Necessitam verificar se essas informações estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Dessa forma, os indicadores de desempenho constituem-se de um conjunto de informações capazes de favorecer às atividades e ao gerenciamento por parte dessas instituições.

2.4 INDICADORES DE DESEMPENHO

A tarefa fundamental de um indicador é expressar, da forma mais transparente possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador evidencia um dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está acontecendo, ou o que se projeta para ser feito (FERNANDES, 2004).

Neely et al. (1996 apud CALLADO, 2007, p. 2), definem indicadores de desempenhos como “um meio utilizado para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma tomada de decisão feita pela empresa. Um indicador de desempenho, portanto, permite às instituições saberem o que estão fazendo e quais os resultados de suas ações.”

A utilização de indicadores de desempenho, desenvolvidos de forma adequada às necessidades das instituições, proporciona eficiência, rapidez e segurança aos gestores, que passam a avaliar melhor as diversas decisões a serem tomadas e o impacto delas decorrentes (SOARES, 2006).

Takashina e Flores (2005, p. 1-20) afirmam que indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações, possibilitando o estabelecimento de metas e o seu desdobramento, porque os resultados são fundamentais para a análise crítica dos desempenhos, para a tomada de decisões e para o novo ciclo de planejamento.

Para Drucker (2006, p. 80), nas instituições sem fins lucrativos o desempenho precisa ser planejado. E isso começa com a missão, sem a qual o desempenho é impossível, uma vez que ela define quais são os resultados em cada instituição.

É através da medição que se obtêm informações para a avaliação do desempenho de um processo ou sistema, verificando-se se os objetivos ou metas estão sendo atingidos e permitindo, assim, a definição de novas ações, caso necessário (HOLANDA; CAVALCANTE; CARVALHO, 2009, p. 4).

No processo de medição de desempenho existem vários tipos de indicadores, com as mais variadas características, que fornecem informações relevantes sobre a estrutura do empreendimento, mostrando suas particularidades, como: suas ameaças, seus pontos fortes e fracos e seus setores mais deficientes. Assim, a seleção e classificação dos indicadores, que possam ser capazes de ajudar no sucesso da organização, é tarefa imprescindível nesses sistemas de medição.

Vários estudos tentam encontrar os critérios ou meios de julgamento mais adequados para avaliar o desempenho. Essa tarefa é bastante complexa, uma vez que esses critérios variam ao longo do tempo, de setor para setor, de empresa para empresa, sendo muito difícil sua generalização. Toda tentativa de defini-los deve considerar as características específicas do setor e da organização (HOLANDA, 2007).

Segundo Catelli (2006, p. 197), “avaliar um desempenho significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas.” Assim, avaliar um desempenho passa a ser um caminho para se tomar decisões corretas.

Para McGee e Prusak (1994, p. 184 apud BEUREN, 2000, p. 81) avaliações de desempenho constituem o conjunto integrado de avaliações e processos de gestão que ligam a estratégia à execução. Para os mesmos autores, eles apresentam os componentes que devem ser abrangidos pela avaliação de desempenho:

- a) Um conjunto de indicadores de desempenho abrangendo medidas financeiras e não financeiras;
- b) Um processo de gestão claramente definido para se adaptar aos indicadores;
- c) Uma infraestrutura para coletar, filtrar, analisar e propagar indicadores importantes a quem de direito dentro da organização.

Ressalta-se que avaliação de desempenho requer a integração dessas três áreas, portanto, a avaliação nas organizações requer a interação entre os indicadores, processo de gestão e infraestrutura (BEUREN, 2000).

Existem vários índices e, por conseguinte, vários enfoques que podem ser utilizados com o objetivo de avaliar o desempenho de uma empresa. Assim, torna-se fundamental que se utilize uma ferramenta que, de alguma forma, ajude ao analista a trabalhar com o conjunto de índices escolhidos por ele na busca por uma resposta a respeito da performance da empresa (MACEDO; SILVA, 2004).

A avaliação das empresas por meio de índices exige obrigatoriamente a comparação com padrões e a fixação da importância relativa de cada índice (MATARAZZO, 2008).

Na análise de desempenho financeiro, um aspecto importante a ser considerado é a utilização de índices. Para Matarazzo (2008, p. 147) índice “é a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômico-financeira de uma empresa.” Assim, os indicadores demonstram a forma de análise mais coerente e tem como principal objetivo fornecer uma visão mais ampla da situação econômica em que a empresa se encontra.

Oliveira, Hernandez e Silva (2005, p. 171) contribuem para a mesmo pensamento dos autores acima citados, ao esclarecerem que, na implantação de um sistema de avaliação de desempenho, devem ser considerados também os efeitos comportamentais gerados pelos indicadores de desempenho. Quatro características importantes devem ser consideradas na identificação: consistência, confiabilidade, validade e relevância.

- a) *Consistência*: um indicador consistente não conflita com nenhum outro indicador utilizado pela empresa;
- b) *Confiabilidade*: um indicador será confiável se, todas as vezes que a medição for feita, resultar sempre no mesmo valor, obedecendo aos parâmetros definidos para realização da medição;
- c) *Validade*: mesmo que haja uma maneira confiável de se fazer uma medição, ainda assim ela poderá não ser válida, se a maneira adotada para fazê-la for incorreta;
- d) *Relevância*: está relacionada com a utilidade do indicador, não deve estar contida em outros indicadores que já estão sendo usados, nem ser substituível.

O importante não é a quantidade de índices, mas um conjunto de índices que permita conhecer a situação da empresa, segundo o grau de profundidade desejada pela análise (MATARAZZO, 2008).

2.5 MEDIDAS DE DESEMPENHO FINANCEIRO

O propósito de utilizar medidas de desempenho é monitorar o desenvolvimento atual e compará-lo a uma meta pré-estabelecida para medir o progresso da organização. Se houver uma dispersão significativa entre os dois, será necessária uma ação corretiva (MANOOCHEHRI, 1999).

Para Neely, Gregory e Platts (2005), o sistema de desempenho pode ser analisado avaliando: se as medidas reforçam as estratégias da empresa, se as medidas estão de acordo com a cultura da organização, se as medidas são consistentes com a estrutura existente e se focalizam a satisfação do cliente.

Os métodos de avaliação de desempenho são baseados quase sempre em índices que evidenciam aspectos da situação financeira e econômica. Estes são utilizados pelas organizações com o objetivo de diminuir as incertezas durante o processo de tomada de decisão.

Com isso, um sistema de indicadores deve estar estruturado de forma a fornecer informações claras e concisas, adequadas aos usuários das mesmas. Sistema de indicadores eficaz ajuda a desvendar o relacionamento entre a empresa e seu processo de gestão. A preocupação básica é saber se o objetivo da instituição está sendo cumprido, e o que se pode fazer para melhorá-lo.

A utilização de indicadores de desempenho leva o gestor a exercer com mais consciência e objetividade a tomada de decisões, no sentido de trabalhar da melhor forma os recursos disponíveis e também a continuidade da instituição.

Segundo Melo (2008) os indicadores econômico-financeiros podem ser utilizados para avaliar diversas áreas de uma organização, podendo ser citados alguns indicadores, tais como: índices de liquidez, índices de rentabilidade, indicadores de estrutura, dentre outros.

Assim, esses indicadores são utilizados para efetuar comparações entre instituições e minimizar as incertezas do processo decisório através da verificação do desempenho financeiro dessas entidades.

Apesar de existirem várias formas de se analisar o desempenho econômico-financeiro de uma instituição, utilizando-se de indicadores dos mais variados tipos e objetivos, como relatados anteriormente, nesta pesquisa optou-se por trabalhar com a metodologia Camel (Capital, Asset, Management, Earning e Liquidity).

Segundo Carreiro e Cunha (2008), a metodologia Camel foi criada originalmente pelo Banco Central Americano – Federal Reserve (FED) – para avaliar as instituições financeiras daquele país, como um sistema de rating.

A metodologia Camel é uma ferramenta de controle interno utilizada pelas agências federais de fiscalização representadas pelo Conselho Federal de Exame de Instituições Financeiras – Federal Financial Institutions Examination Council (FFIEC) – para avaliar a solidez em uma base uniforme e identificar aquelas instituições que requerem uma atenção especial de fiscalização (FRB, 1994). Foi implantada em 1978, com a construção de

indicadores econômico-financeiros que enfocam cinco áreas genéricas: adequação do capital, qualidade dos ativos, administração, rentabilidade e liquidez (FERREIRA, 2005).

A nomenclatura Camel está relacionada às primeiras letras das dimensões de análise de desempenho utilizadas:

C – Capital: relacionada à estrutura de capital;

A – Asset Quality: referente à qualidade dos ativos;

M – Management: analisa a estrutura e o corpo administrativo;

E – Earnings: refere-se à rentabilidade;

L – Liquidity: procede ao levantamento dos índices de liquidez.

Para Fanger (2006, p. 24-25), cada uma das dimensões busca expressar uma lógica de análise de desempenho, conforme descrita a seguir:

- *Capital:* as instituições financeiras são entidades altamente alavancadas, o capital é uma ferramenta cuidadosamente administrada. Os gestores devem atender às necessidades de muitos interessados, inclusive às dos seus acionistas. Tais necessidades devem ser equilibradas com os interesses de reguladores e credores;
- *Ativos:* a qualidade de ativos é um motor principal de resultados futuros e, portanto, da geração de capital. As carteiras de empréstimos costumam ser o maior componente do balanço patrimonial de um banco. Portanto, a qualidade de empréstimos é considerada um componente-chave para determinar a idoneidade creditícia de bancos;
- *Administração:* as instituições financeiras fazem uso intensivo de recursos humanos e tecnológicos, e a redução de custo é um ponto estratégico para essas instituições que buscam maior eficiência, a análise se concentra tanto nos esforços da administração para controlar e reduzir custos quanto nos resultados reais;
- *Rentabilidade:* o poder de gerar receitas é um determinante fundamental para o sucesso ou fracasso de uma instituição financeira a longo prazo. Mede a capacidade de uma instituição de criar valor econômico e, ao somá-lo aos seus recursos, preservar ou aumentar a proteção de risco para os credores;
- *Liquidez:* a falta de liquidez é quase sempre a causa imediata de falência bancária, enquanto uma robusta liquidez ajuda uma instituição fraca a permanecer com recursos adequados durante períodos difíceis.

A metodologia Camel, além de possuir em sua estrutura alguns indicadores já tradicionalmente conhecidos, como: rentabilidade, estrutura e liquidez, apresenta os seguintes pontos positivos, dentre outros (CARREIRO; CUNHA, 2008):

- Contempla uma visão mais abrangente de análise da instituição, agregando cinco dimensões diferentes e cruciais para a gestão em uma única matriz: capital, qualidade dos ativos, gerenciamento, rentabilidade e liquidez;
- Possibilita utilizar vários indicadores em cada dimensão, aumentando o leque de observância do desempenho da empresa, ou seja, o número de indicadores pode ser multiplicado por cinco;
- Transforma uma análise qualitativa e individual de cada indicador que se pretenda utilizar nas análises tradicionais, em um padrão quantitativo da matriz, que nada mais é que a gradação do valor do indicador em uma nota e sua posterior multiplicação por um peso;
- Auxilia o gestor na obtenção da visão global do desempenho da empresa e, ainda assim, possibilita o seu desdobramento pelas dimensões e por cada um dos indicadores que a compõem.

Nesta pesquisa foram utilizadas as mesmas dimensões citadas anteriormente, com as seguintes denominações: Capital – dimensão C, Ativos – dimensão A, Administração – dimensão AD, Rentabilidade – dimensão R e Liquidez – dimensão L, com o objetivo de selecionar indicadores econômico-financeiros dentro de cada categoria.

Foram utilizados 22 indicadores econômico-financeiros, agrupados conforme a metodologia Camel, extraídos da literatura com base nos trabalhos de Ferreira (2005) e Carreiro e Cunha (2008), por se tratarem de um conjunto de indicadores utilizados em instituições financeiras e na dificuldade de encontrar indicadores específicos utilizados em cooperativas de crédito. Tais indicadores foram adaptados conforme as especificidades da relevância do segmento.

	INDICADOR	VAR	CAMEL	DESCRIÇÃO
1	IB	C1	CAPITAL	Patrimônio de referência/Ativos ponderados pelo risco
2	RT / C	C2	CAPITAL	Recursos de terceiros / Capital próprio
3	DV / DT	C3	CAPITAL	Depósitos à vista / Depósito total
4	PR / AT	C4	CAPITAL	Patrimônio de referência / Ativo total
5	AP / PR	C5	CAPITAL	Ativo permanente / Patrimônio de referência
6	PR – AP	C6	CAPITAL	Patrimônio de referência – Ativo permanente
7	AT / PR	C7	CAPITAL	Ativo total / Patrimônio de referência
8	Risco Médio da Carteira (RC)	A1	ASSETS	PCLD / Carteira de crédito
9	REC OC – PCLD (GL da Carteira)	A2	ASSETS	Receita de operações de crédito – Despesas PCLD
10	Evolução da Carteira de Crédito (ECC)	A3	ASSETS	Volume da carteira de crédito do ano 2 dividida pela do ano 1
11	DESPAD / RT	AD1	MANAGEMENT	Despesas administrativas / Receita total
12	DPESSOAL / DESPAD	AD2	MANAGEMENT	Despesas pessoal / Despesas administrativas
13	CUSTO CAPT	AD3	MANAGEMENT	Despesa de intermediação / Receita intermediação
14	RB / AT (SPREAD)	AD4	MANAGEMENT	Resultado bruto da intermediação financeira/Ativo total
15	Sobras Acum / PR	R1	EARNING	Sobras acumuladas / Patrimônio de referência
16	REC OC / RT	R2	EARNING	Receitas operações de crédito / Receita total
17	REC OP / DESP OP	R3	EARNING	Receitas operacionais / Despesas operacionais
18	SL / AT	R4	EARNING	Sobra líquida / Ativo total
19	AC / PC (LC)	L1	LIQUIDITY	Ativo circulante / Passivo circulante
20	(AC + RLP) / (PC + ELZ) (LG)	L2	LIQUIDITY	Ativo circulante + Realizável a longo prazo / Passivo circulante + Exigível a longo prazo
21	DISP / DEP	L3	LIQUIDITY	Disponibilidades / Depósitos à vista
22	OC / AT	L4	LIQUIDITY	Operações de crédito / Ativo total

Quadro 2 – Indicadores econômico-financeiros

Fonte: Elaboração própria.

A seguir será descrita a forma pela qual foram agrupados os indicadores, conforme metodologia Camel.

a) Adequação de capital (CAPITAL) – C

Em instituições financeiras, uma das funções do capital próprio é direcionar suas aplicações em ativo permanente e, por meio de excessos desses recursos, financiar as necessidades mínimas de investimento operacional em giro (ASSAF NETO, 2009).

Na variável capital foram selecionados sete indicadores, evidenciando a importância da estrutura de capital dentro de uma instituição, independente de segmento:

- *Variável C1:* Mostra a relação entre o capital próprio e os ativos ponderados pelo risco, de modo que quanto menor for o grau de exposição dos ativos ao risco, maior será o nível de proteção patrimonial que a instituição deverá oferecer. Este indicador é chamado de índice de Basileia, que objetiva o estabelecimento de um

padrão mínimo de capital para a cobertura de risco de crédito, que, no caso do Brasil, é 11% (GOUVEIA, 2008);

- *Variável C2*: Mostra a proporção entre o quanto a instituição tomou de recursos de terceiros em relação ao capital próprio. Segundo Matarazzo (2008, p. 154), é um indicador de risco ou de dependência a terceiros por parte da instituição. Também chamado de índice de Grau de Endividamento.
- *Variável C3*: Mostra a relação dos depósitos à vista pelo total dos depósitos da instituição. Os depósitos à vista representam uma fonte de recursos a custo zero, pois não remunera o depositante. Este índice é do tipo quanto maior, melhor (FERREIRA, 2005);
- *Variável C4*: Mostra a relação entre o capital próprio e o ativo total. Este índice revela a independência financeira da instituição, quanto maior a participação de capital próprio, melhor (ASSAF NETO, 2009);
- *Variável C5*: Mostra a relação entre o quanto a instituição aplicou no ativo permanente e o capital próprio. Este índice é um dos mais importantes do sistema financeiro, e o Banco Central, através da Resolução 2.669/1999, limitou em 50% a participação do ativo permanente. Este índice é do tipo quanto menor, melhor (FERREIRA, 2005). Quanto mais a instituição investir no ativo permanente, menos recursos próprios sobrarão para o financiar ativo circulante e, em consequência, maior será a dependência a capitais de terceiros (MATARAZZO, 2008);
- *Variável C6*: Indica os recursos próprios da instituição que se encontram financiando as operações ativas, este índice é chamado de capital de giro próprio. É um parâmetro de segurança, revelando seu nível de folga financeira financiada com o capital próprio (ASSAF NETO, 2009);
- *Variável C7*: Mostra os investimentos totais da empresa em relação a participação do capital próprio (ASSAF NETO, 2009).

b) Indicadores de qualidade dos ativos (ASSETS) – A

Representa a qualidade dos ativos, ou seja, a forma como os gestores estão administrando sua carteira de créditos. Foram selecionados três indicadores para compor este segmento:

- *Variável A1*: Mostra a relação entre a provisão para crédito de liquidação duvidosa e o total de crédito da instituição. Este índice é do tipo quanto menor, melhor (FERREIRA, 2005);
- *Variável A2*: Indica o ganho líquido da carteira de operações de crédito, através da receita de operações de crédito deduzido das despesas (Provisões para Crédito de Liquidação Duvidosa – PCLD) (CARREIRO; CUNHA, 2008).
- *Variável A3*: Indica evolução da carteira de crédito, sendo representada pelo volume da carteira de crédito do ano 2 dividida pela do ano 1 (CARREIRO; CUNHA, 2008).

c) Indicadores de qualidade de administração (MANAGEMENT) – AD

Este indicador tem como principal objetivo mensurar a capacidade com que os gestores estão administrando a instituição. Foram selecionados quatro indicadores para compor este segmento:

- *Variável AD1*: Mostra a relação entre as despesas administrativas pelo total das receitas, evidenciando o gerenciamento das despesas em relação ao montante das receitas. Este é um índice do tipo quanto menor, melhor, desde que não prejudique a eficácia da operação (FERREIRA, 2005);
- *Variável AD2*: Mostra a relação entre as despesas com pessoal dividido pelas despesas administrativas. Mostra a relação entre o custo com pessoal dentro do total das despesas administrativas. Este índice é do tipo quanto menor, melhor, desde que não prejudique a eficácia da operação (FERREIRA, 2005);
- *Variável AD3*: Mostra a relação entre as despesas de intermediação financeira pela receita de intermediação, representado o custo relativo da captação de recursos em relação às receitas. Este é um índice do tipo quanto menor, melhor (FERREIRA, 2005);
- *Variável AD4*: Mostra o resultado bruto da intermediação financeira em relação ao total dos investimentos. Representa quanto está sendo obtido de retorno financeiro em relação aos recursos aplicados. Este índice é chamado de spread bancário (ASSAF NETO, 2009).

d) Indicadores de rentabilidade (EARNING) – R

Os índices de rentabilidade avaliam o desempenho da empresa com relação à sua capacidade de gerar sobras, ou seja, o seu rendimento. Foram selecionados quatro indicadores para compor esse segmento:

- *Variável R1:* Mostra a relação entre as sobras acumuladas e o patrimônio de referência, ou seja, fornece o ganho percentual auferido pelos cooperados, como consequência da eficiência operacional e do planejamento eficiente de seus negócios. Este índice é chamado de retorno sobre o patrimônio de referência, é do tipo quanto maior, melhor (ASSAF NETO, 2009);
- *Variável R2:* Mostra a relação entre as receitas com operações de crédito pelo total das receitas operacionais da instituição. Este indicador é do tipo quanto maior, melhor (FERREIRA, 2005);
- *Variável R3:* Mostra a relação entre as receitas operacionais e as despesas operacionais, este indicador é chamado de índice de eficiência, é do tipo quanto maior, melhor. Serve para demonstrar se a cooperativa está sendo eficiente no processo de obtenção de receitas (CARREIRO; CUNHA, 2008);
- *Variável R4:* Este índice mostra quanto a instituição obteve de sobra líquida em relação ao investimento total. É visto como uma medida de desempenho comparativa ano a ano. Este indicador é chamado de rentabilidade do ativo, é do tipo quanto maior, melhor (MATARAZZO, 2008).

f) Indicadores de liquidez (LIQUIDITY) — L

Os indicadores de liquidez são aqueles que demonstram a situação financeira da empresa, ou seja, medem a capacidade financeira da entidade de acordo com sua capacidade de pagamento. Foram selecionados quatro indicadores para compor este segmento:

- *Variável L1:* Mostra a relação entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, indica quanto a instituição tem a curto prazo (bens e direitos) para saldar seus compromissos vencíveis no mesmo período, também chamado de índice de liquidez

corrente. É um indicador do tipo quanto maior, melhor, maiores recursos, maior segurança da instituição e melhor a situação financeira (FERREIRA, 2005);

- *Variável L2:* Este indicador retrata a saúde financeira da instituição a longo prazo, também chamado de índice de liquidez geral;
- *Variável L3:* Identifica a capacidade financeira imediata de uma instituição em cobrir saques contra depósitos à vista. Valores mais elevados deste índice, ao mesmo tempo que promovem maior segurança financeira à instituição, comprometem aplicações rentáveis em empréstimos e financiamentos (ASSAF NETO, 2009);
- *Variável L4:* Mostra o percentual do ativo total de uma instituição que se encontra aplicado em operações de empréstimos. Os empréstimos são ativos de baixa liquidez, apresentando-se geralmente inegociáveis até o momento de seu vencimento. Assim, índices mais elevados de empréstimos em relação aos ativos totais revelam baixo nível de liquidez da instituição e, ao mesmo tempo, uma indicação de incremento de seus resultados operacionais (ASSAF NETO, 2009).

2.6 TRABALHOS PUBLICADOS DE ACORDO COM A METODOLOGIA CAMEL

Ferreira (2005) apresenta como proposta um conjunto de indicadores econômicos e financeiros na previsão de insolvência bancária, utilizando a técnica estatística da análise discriminante. A partir da escolha de 32 indicadores bastante utilizados pela literatura, os mesmos foram adequados através da metodologia Camel, que contempla uma visão abrangente de análise financeira por meio de cinco dimensões diferenciadas: C – Capital, A – Qualidade dos ativos, M – Administração, E – Lucratividade e L – Liquidez. Uma vez escolhidos os indicadores, elaborou-se um processo estatístico de redução de variáveis, através da utilização do Teste T, Matriz de correlação, finalizando, então, com 06 indicadores, que foram submetidos à análise discriminante. Para atingir esse objetivo, foram escolhidos 72 bancos para compor a amostra. O modelo composto por 06 variáveis classificou corretamente os bancos insolventes com uma eficiência de 83,33%, e os bancos solventes em 80%. A possibilidade de classificação dos bancos como solvente ou insolvente representa um instrumento útil para se avaliar o desempenho operacional e detectar problemas emergentes nas instituições financeiras, constituindo-se, assim, de uma valiosa contribuição aos órgãos fiscalizadores e demais interessados no conhecimento do desempenho destas instituições.

Um segundo trabalho contribui sobre o tema discutido nesta pesquisa, qual seja, o artigo de autoria de Carreiro e Cunha (2008), denominado A Análise do Desempenho

Econômico-Financeiro do Banco Cooperativo do Brasil S.A. (Bancoob) pela metodologia Camel. O artigo apresenta a análise de desempenho econômico-financeiro como um importante fator para o crescimento de instituições financeiras e, conseqüentemente, para o segmento cooperativista da economia. Portanto, esse trabalho avaliou o desempenho econômico-financeiro do Bancoob, no período compreendido entre 2001 a 2005, através da metodologia Camel, que contempla uma visão abrangente de análise financeira por meio de cinco dimensões diferenciadas: C – Capital, A – Qualidade dos ativos, M – Gerenciamento, E – Lucratividade e L – Liquidez. Ao final da pesquisa foi possível observar a regularidade do desempenho do Bancoob ao longo dos cinco anos, sem oscilações significativas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A proposta desta pesquisa está voltada para o estudo das instituições financeiras, focando em especial as cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte, que fazem parte deste segmento.

A presente pesquisa, no que diz respeito à classificação científica, quanto ao fim, é do tipo exploratória e descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 190), a pesquisa exploratória tem como objetivo a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos. Para Gil (1999, apud BEUREN, 2009, p. 81), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Vários estudos utilizam a pesquisa descritiva para análise e descrição de problemas de pesquisa na área contábil. Nesse tipo de pesquisa normalmente ocorre o emprego de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais sofisticadas (BEUREN, 2009).

Quanto aos meios utilizados para se alcançar os objetivos propostos, a pesquisa se desenvolveu através de dois tipos de levantamento: a pesquisa bibliográfica e documental, e a pesquisa de campo.

Quanto ao método bibliográfico, este abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, revistas, livros, relatórios de pesquisas etc. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 185). É considerado como a base de todas as pesquisas, e será utilizado para selecionar e interpretar as diversas fontes sobre o segmento cooperativista de crédito e fontes sobre indicadores de desempenho, para melhor respaldar a fundamentação teórica.

Diante da necessidade que existe em promover pesquisa sobre o tema, foi feita uma pesquisa de campo, que, segundo Oliveira (2003, p. 65) “é a forma de coleta que permite a obtenção de dados sobre um fenômeno de interesse, da maneira como este ocorre na realidade estudada”. Consiste, portanto, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente importantes, diretamente da realidade, para ulteriores análises.

Os dados foram coletados através de duas técnicas: a primeira delas é o questionário, que, segundo Oliveira (2003), é uma das técnicas mais difundidas e conhecidas, constituindo-se de uma série ordenada de perguntas relacionadas ao tema central, que são respondidas sem

a presença do pesquisador. Esta foi aplicada aos gestores das cooperativas de crédito do Estado do Rio Grande do Norte através de e-mail. Já a segunda técnica aplicada foi o formulário, que, segundo o mesmo autor, a diferença entre formulário e o questionário é que o primeiro é preenchido pelo pesquisador no momento da entrevista. Esta foi aplicada aos gestores das cooperativas de crédito da Paraíba.

Após aplicação dessas duas técnicas, foi possível identificar quais os principais indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte no seu processo decisório para uma boa gestão e um controle das informações prestadas aos seus cooperados.

A análise e a interpretação dos dados coletados junto às instituições pesquisadas foram realizadas através dos métodos da estatística descritiva e a análise inferencial. As duas análises foram realizadas com o auxílio do recurso do pacote estatístico Statistical Package for the Social Science (SPSS).

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O sistema cooperativista é composto por diversos ramos, segundo a natureza de sua atividade econômica e o tipo de trabalho a ser desenvolvido pelos seus cooperados. Diante do exposto optou-se por pesquisar um tipo de entidade, assim foi escolhido como objeto de pesquisa as Cooperativas de Crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte que fazem parte deste segmento.

As cooperativas de Crédito, entidades equiparadas às demais instituições financeiras, têm por objetivo promover e desenvolver o acesso ao crédito, visando a geração de renda e trabalho, além de facilitar e ampliar o acesso aos serviços financeiros, tais como conta corrente, poupança, seguros e créditos à população de baixa renda, como forma de promover maior cidadania.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

Para determinar o universo da pesquisa, foi obtida uma lista, na Organização das Cooperativas da Paraíba (OCB-PB) e do Rio Grande do Norte (OCB-RN), das cooperativas que atuam nesses Estados.

Estão cadastradas na OCB-PB, 15 Cooperativas de Crédito e mais 2 cooperativas do mesmo ramo não filiadas. Dessas 15 cooperativas, 13 estão situadas em João Pessoa, e 2 em

Campina Grande. Em relação às duas cooperativas não filiadas, uma está situada em João Pessoa e a outra em Campina Grande.

Na OCB-RN estão cadastradas 18 cooperativas, porém, apenas 08 estão ativas. Dessas que estão ativas, 06 estão situadas em Natal, 01 em Currais Novos e 01 em Mossoró.

Totalizaram 25 cooperativas entre os dois Estados. Das 25 instituições, apenas uma, do Estado do Rio Grande do Norte, não respondeu à pesquisa, resultando, assim, em uma amostra de 24 instituições pesquisadas.

Antes da aplicação dos questionários a todas as instituições, foi aplicado um pré-teste em duas cooperativas para descobrir possíveis falhas no questionário. Chegou-se à conclusão de que não haveria necessidade de modificações das questões, pois os questionários entregues foram bem compreendidos e encontravam-se pertinentes ao assunto.

A pesquisa foi realizada durante os meses de janeiro a março de 2010, através de duas técnicas de coleta de dados: a primeira delas é o questionário, que foi aplicado aos gestores das cooperativas de crédito do Estado do Rio Grande do Norte através de e-mail. Já a segunda técnica aplicada foi o formulário, aplicado aos gestores das cooperativas de crédito da Paraíba na presença da pesquisadora. Vale enfatizar que ambas as formas de coleta de dados foram comentadas no início deste capítulo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA E DISCUSSÃO DOS DADOS

3.3.1 Questionário

Os dados foram coletados através de um questionário aplicado nas cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte (explicitado no item anterior). Uma cópia desse questionário encontra-se no Apêndice.

O questionário foi estruturado com questões de múltipla escolha e questões com escalas do tipo Likert, utilizando graus de importância do tipo:

- 01 – Não é importante;
- 02 - Pouco Importante;
- 03 – Indiferente;
- 04 – Importante; e
- 05 – Muito importante.

Foram utilizados 22 indicadores de desempenho, agrupados conforme a metodologia Camel, extraídos da literatura com base nos trabalhos de Ferreira (2005) e Carreiro e Cunha (2008), por se tratarem de um conjunto de indicadores utilizados em instituições financeiras e diante da dificuldade de encontrar indicadores específicos utilizados em cooperativas de crédito. Com isso, o questionário ficou estruturado da seguinte maneira:

Na primeira parte do questionário há a identificação através dos **Dados da Instituição**. Nessa seção constam os dados gerais da organização, como: nome, endereço, tempo de atuação, e se é ou não uma cooperativas filiada a uma central.

A segunda parte do questionário de pesquisa é reservada para os **Dados do Respondente**, onde é identificado o respondente do questionário, através de dados como: sexo, função, grau de escolaridade, faixa etária e tempo de atuação em cooperativa de crédito.

Na terceira parte do questionário estão as questões referentes ao **Processo de Gestão** da cooperativa de crédito. Nela foram abordadas:

- Informações contábeis geradas pela instituição no seu processo de gestão;
- Informações que sustentam o processo decisório;
- Necessidade de se obterem outras informações para a tomada de decisões;
- Comparações entre o planejado e o executado;
- Utilização e importância de relatórios financeiros e não financeiros.

Na última parte do questionário, encontram-se as **Medidas de Desempenho**, onde se investigaram algumas questões a respeito da medição de desempenho das cooperativas de crédito, tais como:

- Se a cooperativa utiliza algum sistema de medição de desempenho;
- Como são utilizados os indicadores de desempenho no processo de gestão;
- Qual o principal motivo de se ter um sistema de medição de desempenho;
- Se a empresa possui uma pessoa ou um grupo de pessoas encarregadas em fazer os relatórios para acompanhamento do desempenho;
- Se os indicadores de desempenho atualmente auxiliam na tomada de decisões da instituição;
- Se a instituição faz comparações (Benchmarking) entre o seu desempenho e o desempenho de outras cooperativas de crédito;

- Quais as variáveis de desempenho são avaliadas na Cooperativa;
- Se a cooperativa elabora relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez assumidos;
- Se o impacto dos diferentes cenários (internos e externos à instituição), na condição de liquidez dos fluxos de caixas das cooperativas, são avaliados através de análises econômico-financeiras;
- Se a cooperativa possui plano de contingência contendo estratégias de administração de situações de crise de liquidez;
- Se as medidas e os objetivos estratégicos da cooperativa são transmitidos a todos os colaboradores.

Ainda com relação à última parte do questionário, foi investigado entre as cooperativas de crédito quais os principais indicadores de desempenho utilizados entre essas instituições, bem como o percentual de importância de cada indicador na visão dos respondentes. Esse percentual de importância foi determinado através da escala do tipo Likert, com itens de 1 a 5, e essa escala foi convertida em uma variável dicotômica, ou seja, os itens 1, 2 e 3 foram considerados como não importante ou pouco importante, e os itens 4 e 5 como importantes. Vale enfatizar que essa conversão é aplicada exclusivamente para avaliar a importância dos indicadores. Em seguida, os indicadores foram listados com a sua respectiva fórmula, para que o respondente assinale seu uso ou não, e atribua a sua respectiva importância, caso faça uso desses indicadores.

3.3.2 Tratamento dos dados

A discussão e a interpretação dos dados coletados junto às instituições pesquisadas foram realizadas através dos métodos da estatística descritiva e inferencial. As duas análises foram realizadas com o auxílio do recurso do pacote estatístico Statistical Package for the Social Science (SPSS) versão 15.0.

Na análise descritiva utilizaram-se gráficos, tabelas com as respectivas frequências absolutas e porcentagens, e ainda foi utilizado diagramas de associação com a utilização da análise de correspondência, que, segundo Greenacre (2007), constitui uma técnica estatística semelhante à análise fatorial, pois aborda dados categorizados (nível de mensuração nominal) com suas respectivas frequências.

Na análise inferencial utilizaram-se testes de hipóteses, considerando o nível de significância de 5% para os testes utilizados. A regra de decisão para aceitação ou rejeição da hipótese nula de cada teste é que se o Valor-p (probabilidade de ocorrência da hipótese nula segundo a amostra) for menor ou igual a 0,05 rejeita-se a hipótese nula do teste, caso contrário, aceita-se essa hipótese (FOREMAN; CORDER, 2009).

Os testes de hipóteses utilizados neste trabalho foram os testes não paramétricos, que, segundo Siegel (1988), geralmente são aplicados em dados discretos com nível de mensuração nominal, ordinal e para nível intervalar ou razão (quando a suposição de distribuição normal para os dados não se verificam).

Importante enfatizar que as hipóteses, para o nível de mensuração nominal, são as comparações de proporções (se são iguais ou diferentes); para o nível de mensuração ordinal, são as comparações de medianas; e, para nível de mensuração intervalar ou razão, comparação de médias.

Dentre os testes não paramétricos utilizados, podem ser citados: Cochran, Binomial, Qui-Quadrado, Friedman, McNemar, Wilcoxon e o Teste Exato de Fisher.

O Teste de Cochran foi utilizado para o nível de mensuração nominal na comparação das porcentagens de k grupos ($k > 2$) emparelhados (dependentes). Foi aplicado nas Tabelas: 8, 9, 13, 15, 16, 22, 28 a 32.

O Teste Binomial foi aplicado para o nível de mensuração nominal em variáveis dicotômicas, ou seja: variáveis com duas categorias independentes e testa a hipótese de que as duas categorias são iguais ou possuem uma proporção especificada. No caso dos indicadores de desempenho, a proporção especificada foi 80%, que é a média dos percentuais de utilização de todos os índices de todas dimensões. Esse valor especificado é um valor de referência para comparar a utilização de todos índices. Foi aplicado nas Tabelas: 10,11, 14, 17, 19, 20, 23, 25 a 32.

O Teste Qui-Quadrado, segundo Anderson (2007), pode ser de independência, bondade de ajustamento ou para proporções de uma população multinomial (comparação das proporções de k grupos independentes com nível de mensuração nominal). Aplicou-se este teste na Tabela 24, para comparação de quatro categorias (população multinomial).

O Teste de McNemar é aplicado a dois grupos dependentes com nível de mensuração nominal. Compara uma variável dicotômica emparelhada em duas categorias. Foi aplicado nas Tabelas: 12, 28 a 32.

O Teste de Friedman foi utilizado em dados com nível de mensuração ordinal (ou intervalar e razão) na comparação da mediana de k ($k > 2$) amostras dependentes

(emparelhadas). Foi aplicado nas Tabelas: 15, 28 a 32.

O Teste de Wilcoxon compara dois grupos emparelhados com nível de mensuração ordinal, intervalar ou razão. Foi aplicado nas Tabelas: 12, 28 a 32.

O Teste Exato de Fisher, segundo Siegel (1988), é aplicado em tabelas de contingência 2 x 2, especialmente quando as frequências apresentam pequenos valores que impossibilitem a aplicação do Teste Qui-quadrado de independência, pelo fato de as frequências esperadas se tornarem inferiores a 1 ou mais do que 20% das células da tabela apresentem frequência esperada menor que 5. Aplicou-se esse teste nas Tabelas 34 a 38.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão descritiva e inferencial dos dados coletados junto às instituições pesquisadas foram realizadas através dos métodos da estatística descritiva e inferencial. As duas análises foram realizadas com o auxílio do recurso do pacote estatístico Statistical Package for the Social Science (SPSS) versão 15.0.

As respostas obtidas com a aplicação do questionário da pesquisa é apresentada nesta seção sob seis aspectos. Inicialmente, é feita a apresentação do perfil dos entrevistados. Posteriormente, as características das instituições pesquisadas. Na terceira parte, o processo de gestão, seguido pelos aspectos relacionados com o sistema de medição de desempenho, indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas de crédito e, por fim, a comparação entre utilização e importância dos indicadores de desempenhos dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES DA PESQUISA

Nesta primeira parte é feita a apresentação do perfil dos respondentes da pesquisa. Estes foram avaliados sobre: posição que ocupam na instituição; grau de escolaridade; faixa etária e tempo de atuação no segmento.

Depois de avaliada essa primeira parte do questionário, foi possível observar os seguintes resultados que constam na Tabela 1: a pesquisa mostrou que a maioria dos respondentes ocupam a função de contador (45,5%) e gerente (20,8%), representando 2/3 do total, 29,2% tiveram os questionários respondidos por pessoas que ocupam outras funções, como: supervisor de controles internos, controllers, auxiliar administrativo, técnico de contabilidade e supervisor administrativo, e 4,2% dos respondentes ocupam cargo de presidente nas instituições.

Tabela 1 – Função dos respondentes na instituição

Função	n	%
Presidente	1	4,2
Gerente	5	20,8
Contador	11	45,8
Integrante do conselho	–	–
Outro	7	29,2
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Observou-se, ainda, que, no conjunto das instituições pesquisadas, 66,7% dos respondentes correspondem a profissionais do sexo masculino e 33,3% do sexo feminino, conforme consta na Tabela 2.

Tabela 2 – Sexo dos respondentes

Sexo	n	%
Masculino	16	66,7
Feminino	8	33,3
TOTAL	24	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Com relação ao grau de escolaridade dos respondentes das instituições pesquisadas, observou-se que 58,3% dos respondentes têm curso superior completo, 25,0% têm especialização e 16,7 % possuem nível médio (Tabela 3). Assim, pode-se considerar que 83,3% dos entrevistados têm, no mínimo, o curso superior completo. Cabe ressaltar que se espera que pessoas com grau superior apresentem uma maior capacidade em gerir essas instituições, que dependem diretamente de decisões estratégicas para garantir sua sobrevivência.

Em relação, ainda, ao grau de escolaridade dos respondentes que apresentavam nível superior, foi indagado qual a sua área de formação, a pesquisa apontou: Ciências Contábeis, Economia e Administração. Vale salientar que a maioria dos respondentes possui formação no curso de Ciências Contábeis.

Tabela 3 – Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	n	%
Nível Médio	4	16,7
Nível Superior	14	58,3
Especialização	6	25,0
TOTAL	24	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A Tabela 4 apresenta o tempo de atuação dos respondentes das instituições pesquisadas. 75% dos gestores que atuam no segmento estão entre 2 e 10 anos, 16,7% de 11 a 20 anos e 8,3% atuam há até 1 ano.

Tabela 4 – Tempo de atuação dos respondentes

Tempo de atuação	n	%
Até 1 ano	2	8,3
De 2 a 5 anos	9	37,5
De 6 a 10 anos	9	37,5
De 11 a 20 anos	4	16,7
TOTAL	24	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Em relação à faixa etária dos respondentes, pode-se observar, na Tabela 5, que 37,5% dos gestores das instituições pesquisadas estão entre 31 e 35 anos, 29,2% estão entre 20 e 30 anos, 20,8% estão entre 36 e 40 anos e 12,5% acima de 41 anos.

Tabela 5 – Faixa etária dos respondentes

Faixas	n	%
20 a 30 anos	7	29,2
31 a 35 anos	9	37,5
36 a 40 anos	5	20,8
Acima 41 anos	3	12,5
TOTAL	24	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

4.2 CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

A seguir são apresentadas as principais características das instituições de crédito pesquisadas nos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte, e, dentre os aspectos abordados, encontra-se: o tempo de atuação da instituição no segmento e a sua filiação.

Com relação ao tempo de atuação da instituição (Tabela 6), observou-se que 62,5% atuam entre 10 e 20 anos, 29,2% atuam entre 5 e 10 anos e 8,3% atuam entre 2 e 5 anos. Observa-se que a maioria das instituições analisadas são as que apresentam maior tempo de atuação. Esse fato pode ser considerado diante do compromisso com o segmento e na experiência considerável de seus gestores no ramo, pois, para se manterem ativos nesse segmento tão competitivo, é fundamental que o conhecimento dos gestores seja o mais profundo possível, pois o ambiente de negócios tão acirrado, como é o do crédito, vem se destacando cada dia mais pelos inúmeros benefícios proporcionados aos seus cooperados.

Pode-se constatar que o fortalecimento desse segmento está associado com o próprio processo de desenvolvimento da economia brasileira. Segundo Bittencourt (2000, p. 11), a luta do segmento em busca de recursos mais baratos, a constante formação e capacitação de seu quadro diretivo e associativo, a necessidade de melhores serviços e controles internos e,

principalmente, da transformação dos recursos financeiros em projetos de desenvolvimento sustentáveis, e não em mais endividamento e empobrecimento da população, justificam esse tempo de atuação do segmento do crédito no mercado.

Tabela 6 – Tempo de atuação da instituição

Tempo	n	%
Entre 2 e 5 anos	2	8,3
Entre 5 e 10 anos	7	29,2
Entre 10 e 20 anos	15	62,5
TOTAL	24	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Com relação à filiação da instituição, observa-se, na Tabela 7, que 83,3% são filiadas ao sindicato de sua respectiva categoria e 16,7% são solteiras ou independentes.

Tabela 7 – Filiação da instituição

Filiação	n	%
Solteira ou independente	4	16,7
Filiada	20	83,3
TOTAL	24	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

4.3 PROCESSO DE GESTÃO

Nesta seção buscou-se identificar como funciona o processo de gestão das instituições de crédito pesquisadas, através de questionamentos sobre: informações contábeis são geradas pela instituição, informações que sustentam o processo decisório, comparações entre o planejado e o executado, utilização de relatórios no processo de gestão, grau de importância dos relatórios e frequência com que são utilizados e, por fim, utilização do sistema de medição de desempenho.

As informações contábeis mínimas necessárias para demonstrar a situação patrimonial e financeira das entidades cooperativas estão discriminadas na Norma Brasileira de Contabilidade (NBC-T 10.8), prevista na Resolução do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) 920/2001, que estabelece critérios e procedimentos específicos de avaliação, de registro das variações patrimoniais e de estrutura das demonstrações contábeis, e as informações mínimas a serem incluídas em notas explicativas para as entidades cooperativas, exceto as que operam Plano Privado de Assistência à Saúde, conforme definido em lei. Dentre as informações contábeis mais utilizadas, a Tabela 8 apresenta que: 87,5% são de balancetes analíticos; 70,8% são de relatórios de avaliações contínuas sob o controle do risco de liquidez;

41,7% são de outras informações atribuídas, como: relatórios de risco de crédito e liquidez, rentabilidade e fluxo financeiro, demonstrativos de limites operacionais, demonstrativos de limite de crédito da central de cooperativas, análises de índices gerenciais, rating de crédito, relatório de orçamentos do que foi planejado e executado, acompanhamento mensal das sobras; 33,3% são de demonstrações de fluxo de caixa (DFCs) e demonstrações das mutações do patrimônio líquido (DMPLs).

Foi aplicado o Teste Cochran, com o objetivo de comprovar estatisticamente se as proporções de utilização das categorias (informações contábeis), apresentadas na Tabela 8 eram iguais. Após a aplicação do teste, foi possível verificar (valor-p = 0,0001) que, dentre as informações contábeis geradas pelas instituições, estas não apresentam os mesmos percentuais de pelos gestores.

Observou-se, ainda, um número muito pequeno entre as instituições pesquisadas que fazem uso da DFC e da DMPL. O fato de a utilização da DFC ser baixa é devido a essas instituições apresentarem patrimônio líquido na data do balanço inferior a R\$ 2 milhões, conforme a obrigatoriedade do artigo 176 da Lei 11.638/2007. Importante enfatizar que essas instituições apesar de não serem obrigadas legalmente a fazerem uso da DFC, podem utilizar esse tipo de demonstrativo em conjunto com as demais demonstrações financeiras, proporcionando, assim, uma visão mais detalhada do fluxo financeiro da instituição, gerando informações relevantes aos gestores sobre recebimentos e pagamentos ocorridos durante um determinado período. A DFC é um demonstrativo essencial a ser utilizado, pois auxilia os gestores a avaliarem a liquidez, a solvência e a flexibilidade financeira da instituição (FIPECAFI, 2008).

Tabela 8 – Informações contábeis geradas pela instituição

Informações contábeis	n	%
Relatórios de avaliações sob controle do risco de liquidez	17	70,8
Balancete analítico	21	87,5
DFC	8	33,3
DMPL	8	33,3
Outras	10	41,7

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Obs.: Percentual é referente às 24 instituições investigadas.

Ainda sobre as informações contábeis contidas na Tabela 8, 70,8% das instituições de crédito pesquisadas estão cumprindo a Resolução 2.804/2000 do Conselho Monetário Nacional, que estabelece que as instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco

Central do Brasil implementem políticas e procedimentos adequados de forma a evidenciar o risco de liquidez decorrente das atividades por elas desenvolvidas.

Com relação às informações que sustentam o processo decisório, observa-se, na Tabela 9, que 79,2% das instituições pesquisadas trabalham com a implantação de orçamentos, 75,0% com avaliação tempestiva e contínua da liquidez e planejamento estratégico, 66,7% fazem análise do cenário econômico atual e futuro através da implantação de metas de curto, médio e longo prazo, e 8,3% com fluxo de caixa projetado.

Ainda sobre as informações que sustentam o processo de gestão, foi possível comprovar estatisticamente através do Teste de Cochran (valor-p = 0,0001), que as proporções de utilização de cada uma dessas informações são diferentes. Esse mesmo teste foi realizado sem a categoria fluxo de caixa, com o objetivo de verificar se as proporções das categorias eram iguais. Após a aplicação do teste, obteve-se valor-p = 0,792, mostrando que todas as categorias, com exceção da acima citada, possuem a mesma proporção de utilização pelos gestores da instituição.

Tabela 9 – Informações que sustentam o processo decisório

Informações contábeis	n	%
Análise do cenário econômico atual e futuro através da implantação de metas	16	66,7
Orçamentos	19	79,2
Fluxo de caixa projetado	2	8,3
Avaliação tempestiva e contínua da liquidez	18	75,0
Planejamento estratégico	18	75,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Com relação ainda sobre as informações que sustentam o processo decisório, foi questionado aos respondentes se, além dessas citadas anteriormente (Tabela 9), existiriam outras que os mesmos utilizariam para tomada de decisões. Observou-se, na Tabela 10, que 62,5% afirmaram que utilizam outras informações e apontaram: análise do cenário econômico e financeiro do ramo de crédito, sistema de monitoramento on-line de gestão de indicadores, estudo de variações de mercado e outros fatores que possam afetar a economia, disponibilidade de um comparativo de recursos nas praças de atuação do segmento, monitoramento de ilícitos financeiros, análise da rentabilidade e custo médio da cooperativa, e 37,5 % não apresentam essa necessidade.

Foi aplicado o Teste Binomial, com o objetivo de comprovar estatisticamente se as proporções das categorias apresentadas na Tabela 10 eram iguais. Após aplicação do teste, foi possível comprovar (valor-p = 0,307) que não há diferença entre a necessidade de obter ou

não outras informações que sustentam o processo decisório, portanto os gestores estão divididos quanto à necessidade de outras informações.

Tabela 10 – Necessidade de outras informações

Outras informações	n	%
Sim	15	62,5
Não	9	37,5
TOTAL	24	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Ao se questionar se os gestores das instituições de crédito analisadas realizavam comparações entre o planejado e o executado, verificou-se que 91,7% fazem esse tipo de acompanhamento, enquanto que apenas uma minoria de 8,3% não possui algum tipo de acompanhamento (Tabela 11). É importante perceber que existe uma aproximação entre as informações disponibilizadas nas Tabelas 9 e 11, pois, ao se realizar um orçamento, é possível comparar com o que foi executado.

De acordo com o Teste Binomial aplicado aos dados da Tabela 11, foi possível confirmar que as comparações realizadas entre o planejado e o executado apresentam diferenças significativas (valor-p = 0,0001), ou seja, não apresentam o mesmo grau de evidência na opinião dos gestores. Esse mesmo teste foi aplicado com o objetivo de avaliar se a proporção de respostas afirmativas (que realiza comparações) era igual a 90%. Encontrou-se nesta aplicação valor-p = 0,564, confirmando estatisticamente esse percentual, ou seja, que a cada 10 gestores, 9 realizam comparações entre o planejado e o executado.

Tabela 11 – Comparação entre planejado e executado

Opções	n	%
Realiza comparações	22	91,7
Não realiza comparações	2	8,3
TOTAL	24	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quanto à utilização de relatórios financeiros e não financeiros entre as instituições pesquisadas, observa-se que 95,8% utilizam relatórios financeiros e 70,8% utilizam os não financeiros, conforme Tabela 12.

Macedo e Silva (2004), afirmam que não existe, até hoje, método ou modelo de avaliação de performance organizacional que seja único para toda e qualquer instituição, ou seja, vai depender da situação que a instituição está querendo analisar. Assim, os gestores e

analistas se utilizam de uma série de metodologias de avaliação de desempenho para lidar com os diferentes elementos de uma organização. Contudo, os métodos que consideram aspectos financeiros e não financeiros tendem a assumir uma importância especial, já que o desempenho acaba por ser afetado por variáveis de ambas as naturezas.

Tabela 12 – Utilização de relatórios no processo de gestão

Relatórios	Utilização		Grau de importância (%)					Média	Desvio Padrão
	n	%	1	2	3	4	5		
Financeiro	23	95,8	–	–	–	17,4	82,6	4,83	0,39
Não financeiro	17	70,8	–	11,7	–	41,2	47,10	4,24	0,97

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Obs.: Percentual é referente às 24 instituições investigadas.

Através da escala Likert de 1 a 5, para o grau de importância, onde 5 corresponde ao indicador muito importante e 1 corresponde ao indicador que não é importante para o gerenciamento da instituição, os gestores foram questionados sobre o grau de importância dos relatórios financeiros e não financeiros dentro do processo de gestão.

A Tabela 12 mostra que, das 23 instituições que utilizam o relatório financeiro, 82,6% apontam o relatório como muito importante e 17,4% como importante no processo de gerenciamento. Das 17 instituições que utilizam relatório não financeiro, 47,1% apontam esse relatório como muito importante, seguido por 41,2% que o qualificaram como importante e 11,7% como pouco importante.

A Tabela 12 evidencia, ainda, a importância atribuída aos relatórios financeiros e não financeiros, com médias respectivamente de 4,83 e 4,24 no processo de gestão.

Aplicou-se o Teste McNemar com o objetivo de comprovar estatisticamente se as proporções das categorias (utilização) apresentadas na Tabela 12 são iguais. Após a aplicação do teste, detectou-se o valor-p = a 0,07, mostrando não haver evidência estatística de que a utilização dos dois tipos de relatórios são diferentes em proporção. Em seguida realizou-se o Teste Estatístico de Wilcoxon para a comparação do grau de importância dos relatórios financeiros e não financeiros. O resultado apresentou valor-p = 0,033 (< 0,05), permitindo concluir que a importância atribuída ao relatório financeiro é maior do que o grau de importância atribuído ao relatório não financeiro.

Da aplicação desses dois testes aos dados da Tabela 12, pode-se concluir que os gestores utilizam igualmente os mesmos relatórios, embora atribuam maior importância ao relatório financeiro. Com relação à frequência de utilização de relatórios financeiros e não financeiros, a Tabela 13 apresenta que 66,7% das instituições pesquisadas utilizam os

relatórios mensalmente, 50,0% utilizam diariamente, 4,2% semestralmente e outras frequências 4,2%. De acordo com o Teste Cochran aplicado às categorias diariamente, mensalmente e semestralmente, observou-se resultado significativo de que as categorias não ocorrem igualmente na percepção dos gestores (valor-p = 0,0001). Por ordem de utilização, os gestores preferem os relatórios: mensal, diário, semestral e outros.

Tabela 13 – Frequência da utilização de relatórios de gestão

Frequência	n	%
Diariamente	12	50,0
Mensalmente	16	66,7
Trimestralmente	–	–
Semestralmente	1	4,2
Outros	1	4,2

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Obs.: Percentual é referente às 24 instituições investigadas.

4.4 ASPECTOS RELACIONADOS COM O SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Os itens abordados nesta seção têm como objetivo identificar alguns pontos relacionados com a utilização do sistema de medição de desempenho pelas instituições pesquisadas. Os pontos analisados foram: investigar se as instituições analisadas utilizam ou não algum sistema de medição de desempenho, as variáveis de desempenho avaliadas pelas instituições, e, por fim, a relação dos indicadores de desempenho utilizados em seu processo de gestão e o grau de importância destes na opinião dos gestores.

Considerando que sistema de medição de desempenho compreende o conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução e o desempenho de uma entidade, a Tabela 14 mostra que 91,7% das instituições analisadas utilizam sistema de medição de desempenho e apenas 8,3% não utilizam. Para Holanda, Cavalcante e Carvalho (2009, p. 4), é através dessa ferramenta que se obtêm informações para a avaliação do desempenho de um processo ou sistema, verificando-se se os objetivos ou metas estão sendo atingidos e permitindo, assim, a definição de novas ações, caso necessário.

Tabela 14 – Utilização de sistema de medição de desempenho

Utilização	N	%
Sim	22	91,7
Não	2	8,3
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

O Teste Estatístico Binomial aplicado na Tabela 14 apresentou um resultado significativo de que as proporções de utilização do sistema de medição de desempenho não são iguais (valor-p = 0,001), mostrando, assim, que a prática de utilização do sistema de medição de desempenho é muito frequente. Esse mesmo teste foi aplicado com o propósito de avaliar se a proporção de respostas afirmativas era de 90%. Após sua aplicação, obteve-se valor-p = 0,564, tornando provável que, entre as instituições pesquisadas, 90% fazem uso desse sistema.

A pesquisa investigou, também, como são utilizados os sistemas de medição de desempenho no seu processo de gestão. Sobre esse aspecto, a Tabela 15 mostra que 87,5% das instituições pesquisadas utilizam esses sistemas no auxílio à tomada de decisões. O mesmo percentual é atribuído como maneira de criar, implementar e direcionar estratégias que possam ajudar no crescimento da instituição. Como instrumento de planejamento e gestão das atividades desenvolvidas e, ainda, como forma de avaliar a solvência e liquidez apresentaram um percentual de 83,3%. Esse resultado mostra que os gestores das instituições de crédito, tanto da Paraíba quanto do Rio Grande do Norte, possuem um entendimento considerável da importância da utilização de um sistema de medição de desempenho. Ainda foi possível observar, na Tabela 15, que os percentuais entre as atribuições na utilização de indicadores de desempenho estão bem próximos, ou seja, os gestores não levam em consideração apenas um atributo, e sim um conjunto de atribuições como um todo.

Fedato, Carvalho e Sornberger (2009) contribuem na forma de utilização desse sistema como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisões, que se torna cada vez mais necessária, e, ainda, enfatizam que o estabelecimento de indicadores de medição de desempenho ajuda os gestores no processo de implementação de estratégias e melhorias, principalmente pelo feedback que podem fornecer.

Foi aplicado o Teste de Cochran, com o objetivo de comprovar estatisticamente se as atribuições da Tabela 15 apresentavam a mesma proporção de utilização. Após aplicação do teste, foi possível encontrar valor-p = 0,629 (> 0,05), mostrando que a proporção de utilização entre esses atributos são iguais.

Tabela 15 – Como são utilizados os sistemas de medição de desempenho

Atribuição	Utilização		Grau de importância (%)					Média	DP
	n	%	1	2	3	4	5		
Como instrumento de planejamento e gestão	20	83,3	–	–	5,0	30,0	65,0	4,60	0,60
No auxílio à tomada de decisão	21	87,5	–	–	4,6	13,6	81,8	4,77	0,53
Como forma de avaliar a solvência e liquidez	20	83,3	–	–	5,0	25,0	70,0	4,65	0,59
Como maneira de criar, implementar e direcionar estratégias	21	87,5	–	4,8	4,8	14,3	76,1	4,62	0,80

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A Tabela 15 evidencia, também, o grau de importância dado pelos gestores das instituições analisadas com relação à maneira de utilização dos sistemas de desempenho. A seguir, serão elencadas algumas das atribuições dadas: como instrumento de planejamento e gestão, 65% atribuíram como muito importante, 30% como importante e apenas 5% como indiferente; no auxílio à tomada de decisões, 81,8% atribuíram como muito importante, 13,6% como importante e 4,6% como indiferente; como forma de avaliar a solvência e liquidez, 70% atribuíram como muito importante, 25% como importante e 5% como indiferente; como maneira de criar, implementar e direcionar estratégias, 76,1% atribuíram como muito importante, 14,3% como importante e 4,8% como indiferente.

O resultado apresentado na Tabela 15 revela uma média 4,77 do grau de importância atribuído pelos gestores das instituições pesquisadas que utilizam sistema de medição de desempenho no auxílio à tomada de decisões, seguido de uma média 4,65 atribuído como forma de avaliar a solvência e liquidez, de 4,62 como maneira de criar, implementar e direcionar estratégias e, por fim, uma média de importância de 4,6 como instrumento de planejamento e gestão de suas atividades. Observa-se um percentual de médias de grau de importância bem próximas, isso mostra que a significância dada pelos gestores a essas atribuições é praticamente a mesma, ou seja, possuem praticamente o mesmo grau de importância de utilização dos sistemas de medição de desempenho.

O Teste Friedman com valor-p = 0,748, aplicado aos dados do grau de importância da Tabela 15, comprova que os gestores percebem a mesma significância entre as atribuições mencionadas, ou seja, percebem o mesmo grau de importância aos atributos acima mencionados.

Pode-se concluir que a utilização e o grau de importância das atribuições da Tabela 15 são igualmente percebidos pelos gestores, não ocorrendo diferencial entre utilização e importância percebida.

Dentre os dados elencados na Tabela 16, pode-se observar que as instituições pesquisadas atribuíram, como um dos motivos de terem um sistema de medição de desempenho: controlar o planejamento (58,3%), seguidos de controlar as atividades operacionais (54,2%), criar, implementar e conduzir estratégias competitivas, e identificar problemas que necessitem intervenção de gestores (45,8%), verificar se a missão da instituição está sendo atingida (37,5%), alimentar os sistemas de incentivos dos colaboradores (8,3%) e, por fim, para outras atribuições (4,2%). Dentre os motivos da utilização do sistema de medição de desempenho, alimentar os sistemas de incentivos a funcionários é o motivo menos considerado pelos gestores.

Foi aplicado o Teste Cochran aos dados da Tabela 16, com exceção dos motivos menos considerados (alimentar os sistemas de incentivos dos colaboradores e outras atribuições), com a finalidade de comprovar estatisticamente se os motivos mais considerados apresentavam a mesma utilização pelos gestores. Foi possível verificar que não há diferença significativa (valor-p = 0,377) dentre os motivos de ser ter um sistema de medição de desempenho. Portanto, esses motivos apresentam igual utilização e são os mais considerados para se obter um sistema de medição de desempenho.

Tabela 16 – Motivos de se ter um sistema de medição de desempenho

Opções	n	%
Controlar as atividades operacionais da instituição	13	54,2
Alimentar os sistemas de incentivos dos colaboradores	2	8,3
Controlar o planejamento	14	58,3
Criar, implementar e conduzir estratégias competitivas	11	45,8
Identificar problemas que necessitem intervenção de gestores	11	45,8
Verificar se a missão da instituição está sendo atingida	9	37,5
Outros	1	4,2

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Obs.: Percentual é referente às 24 instituições investigadas.

O resultado apresentado na Tabela 17 revela que 87,5% das instituições possuem pessoas ou grupo de pessoas encarregadas em fazer relatórios para acompanhamento das atividades e, apenas 12,5%, não possuem esse tipo de função. O Teste Binomial foi aplicado com o objetivo de comprovar se as categorias apresentadas na Tabela 17 eram iguais. Após a aplicação do teste, foi verificado (valor-p = 0,001) que é significativa a participação de pessoas encarregadas em fazer relatórios para acompanhamento do desempenho. Aplicou-se o mesmo teste para avaliar se o percentual de respostas afirmativas era igual a 90%. Após a aplicação desse teste, obteve-se a confirmação desse percentual (valor-p = 0,436), ou seja, a cada 10 gestores, 09 utilizam pessoas encarregadas para realizar o acompanhamento do desempenho.

Tabela 17 – Acompanhamento do desempenho

Presença de pessoas encarregadas em fazer relatórios	n	%
Sim	21	87,5
Não	3	12,5
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Dentre os cargos mais citados que realizam relatórios para acompanhamento, destacam-se o contador, com 54,2%, seguido de 33,3% atribuídos a outros cargos, como:

agente de controle interno, analista de risco, assistente administrativo, controladoria, agente de negócios, e, com 29,2%, o cargo de administrador (Tabela 18).

Tabela 18 – Cargo de pessoas que acompanham o desempenho

Cargo	n	%
Contador	13	54,2
Administrador	7	29,2
Estagiários	1	4,2
Outros	8	33,3

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Obs.: Percentual é referente às 24 instituições investigadas.

Ao se questionarem as instituições pesquisadas sobre a utilização dos indicadores de desempenho na tomada de decisões (Tabela 19), verificou-se que 91,7% utilizam de alguma forma os indicadores em suas decisões, enquanto apenas 8,3% não os utilizam em suas decisões.

Segundo Soares (2006), a utilização de indicadores de desempenho, desenvolvidos de forma adequada às necessidades dessas instituições, proporciona eficiência, agilidade e segurança aos gestores, que passam a avaliar melhor as diversas decisões a serem tomadas e o impacto delas decorrentes.

Observa-se, ainda, que, diante desse elevado percentual de utilização de indicadores, é que os gestores possuem aptidões adequadas para analisar os dados coerentemente, assim, os indicadores de desempenho fazem parte do sistema de gerenciamento da performance empresarial.

Foi aplicado o Teste Binomial para comprovar se as proporções de utilizações apresentadas na Tabela 19 eram iguais. Após a realização do teste (valor-p = 0,0001), verificou-se que essas proporções de utilizações não são iguais, ou seja, os gestores acreditam que os indicadores de desempenho auxiliam na tomada de decisões. Esse mesmo teste foi aplicado para avaliar se as respostas afirmativas eram iguais a 90%, obtendo-se, assim, valor-p = 0,564, mostrando que, a cada 10 gestores, 09 acreditam na importância dos indicadores de desempenho para tomada de decisões.

Tabela 19 – Presença de indicadores de desempenho na tomada de decisões

Opções	n	%
Sim	22	91,7
Não	2	8,3
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Foi investigado se as instituições pesquisadas fazem comparações (benchmarking) do seu desempenho com o desempenho de outras instituições de características similares, e os meios utilizados como fonte de informação. O resultado é apresentado nas Tabelas 20 e 21, que apresentam que 75% utilizam, enquanto que 25% não realizam comparações. Das instituições que efetuam benchmarking, 45,8% fazem pesquisas em instituições com características similares; 33,3% atribuídos a outras fontes de informações, como: consulta a índices de participação geral fornecido pela central de cooperativas no qual são filiadas, ranking disponibilizado pelas centrais da evolução de suas filiadas, comparações com o sistema central do qual fazem parte a nível nacional; 20,8% realizam visitas a outras instituições; 16,7% buscam informações de consultores; e 8,3% utilizam pesquisas junto ao sindicato da sua categoria. O Teste Binomial, cujo valor- $p = 0,023$, mostra que há evidência estatística de que a proporção de gestores que utilizam comparações é diferente da dos que não utilizam. O mesmo teste foi realizado para comprovar se a proporção de respostas afirmativa era igual a 75%. Esse fato foi verificado como provável, tendo em vista que o valor-p desse teste foi 0,578, tornando evidente o fato de que, a cada 04 gestores, 03 utilizam comparações.

Tabela 20 – Utiliza comparações (benchmarking)

Opções	N	%
Sim	18	75,0
Não	6	25,0
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Tabela 21 – Fontes de informação para comparações (benchmarking)

Opções	n	%
Sindicato das cooperativas	2	8,3
Pesquisas realizadas em cooperativas com características similares	11	45,8
Informações de consultores	4	16,7
Visita a outras cooperativas	5	20,8
Outros	8	33,3

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Obs.: Percentual é referente às 24 instituições investigadas.

Na Tabela 22 estão destacadas as variáveis de desempenho avaliadas pelas instituições e, dentre elas, observa-se: 83,3% financeiro, 29,2% qualidade nos serviços prestados, 25% recursos humanos e 12,5% foram atribuídos a outras variáveis não especificadas pelos respondentes.

Segundo o Teste de Cochran, foi possível comprovar estatisticamente que as proporções das categorias apresentadas na Tabela 22 não são iguais, (valor-p = 0,0001), ou seja, é significativa a participação da variável financeira como sendo a mais importante dentre as variáveis de desempenho, na opinião dos gestores.

Tabela 22 – Variáveis de desempenho avaliadas pelas instituições

Variáveis de desempenho	n	%
Financeiro	20	83,3
Recursos humanos	6	25,0
Qualidade nos serviços prestados	7	29,2
Outras	3	12,5

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Obs.: Percentual é referente às 24 instituições investigadas

De acordo com a Tabela 23, 83,3% das instituições analisadas utilizam relatórios que permitem o monitoramento dos riscos de liquidez assumidos, enquanto que 16,7% não fazem uso dessa ferramenta.

Tabela 23 – Utilização de relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez

Utilização	n	%
Sim	20	83,3
Não	4	16,7
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Vale enfatizar que 83,3% das instituições pesquisadas estão de acordo com a Resolução 2.804/2000 do Conselho Monetário Nacional, que estabelece que as instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil implementem políticas e procedimentos adequados de forma a evidenciar o risco de liquidez decorrente das atividades por elas desenvolvidas.

Segundo o Teste Binomial aplicado aos dados da Tabela 23, foi possível verificar que, entre as instituições pesquisadas, elas não apresentam o mesmo percentual de utilização de relatórios que monitorem o risco de liquidez, valor-p = 0,002 (< 0,05). Por esse mesmo teste ainda foi verificado se a proporção de respostas afirmativas era igual a 80%, cujo resultado da aplicação apresentou valor-p = 0,460, permitindo concluir que a proporção de respostas afirmativas era igual a 80%, ou seja, a cada 05 gestores, 04 fazem a utilização desse tipo de relatório.

Quanto à frequência de utilização desses relatórios, a Tabela 24 apresenta que 45,8% das instituições analisadas fazem uso diariamente, 33,3% mensalmente, 4,2% semestralmente.

De acordo com o Teste Qui-quadrado aplicado aos dados da Tabela 24, obteve-se valor-p = 0,019, confirmando o fato de que a periodicidade dos relatórios não são iguais.

Tabela 24 – Frequência de utilização de relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez

Utilização	n	%
Diariamente	11	45,8
Mensalmente	8	33,3
Semestralmente	1	4,2
Não utilizam	4	16,7
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A Tabela 25 evidencia a análise econômico-financeira na condição dos fluxos de caixa sobre o impacto de diferentes cenários (internos e externos à instituição), onde 75% utilizam esse tipo de análise, enquanto que 25% não fazem uso.

Tabela 25 – Análises econômico-financeiras na condição de liquidez dos fluxos de caixa

Utilização	n	%
Sim	18	75,0
Não	6	25,0
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Observa-se, ainda, que 75% das instituições pesquisadas estão cumprindo a Resolução 2.804/2000 do Conselho Monetário Nacional, que estabelece que as instituições financeiras devem elaborar análises econômico-financeiras que permitam avaliar o impacto de diferentes cenários na condição de liquidez de seus fluxos de caixa, levando em consideração, inclusive, fatores internos e externos a instituição.

O tratamento estatístico dos dados da Tabela 25 permite afirmar que há diferença significativa na proporção de gestores que utilizam esse tipo de análise detectado pelo Teste Binomial, com valor-p = 0,023. Foi feito o mesmo teste considerando se a proporção de respostas afirmativas era igual a 75%, obteve-se valor-p = 0,578, confirmando, assim, esse percentual de respostas afirmativas, ou seja, a cada 04 gestores, 03 utilizam esse tipo de análise.

Quanto à existência de um plano de contingência nas instituições analisadas, verificou-se, na Tabela 26, que 54,2% trabalham com essa ferramenta e 45,8% não fazem seu uso. Vale

salientar que 45,8% não estão de acordo com as exigências da Resolução 2.804/2000 do Conselho Monetário Nacional, que estabelece plano de contingência contendo estratégias de administração de situações em caso de crise de liquidez.

Tabela 26 – Utilização de plano de contingência

Utilização	n	%
Sim	13	54,2
Não	11	45,8
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

A aplicação do Teste Binomial aos dados da Tabela 26 permite concluir (valor-p = 0,839) que 50% dos gestores não possuem um plano de contingência para situação de crise de liquidez. Fica comprovado, pelo método estatístico, que metade das instituições não está cumprindo a resolução acima citada.

A Tabela 27 expõe o questionamento realizado junto às instituições pesquisadas no que diz respeito à transmissão dos objetivos e estratégias da entidade aos seus colaboradores. Como resultado, obteve-se que 91,7% dos respondentes efetiva essa divulgação, enquanto apenas 8,3% não divulgavam. Observa-se que as instituições que trabalham com esse tipo de atitude torna-se uma importante aliada para que a missão dela seja realmente atingida.

Tabela 27 – Transmissão dos objetivos e estratégias da entidade

Utilização	n	%
Sim	22	91,7
Não	2	8,3
TOTAL	24	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Aplicando-se o Teste Binomial aos dados da Tabela 27 para verificar se as proporções entre as respostas afirmativas e negativas eram iguais, obteve-se um valor-p = 0,0001, significando que a proporção de gestores que fazem a utilização é superior à dos que não utilizam. Esse mesmo teste foi aplicado para avaliar se a proporção de respostas afirmativas tinha percentual igual a 90%. Nessa nova aplicação obteve-se valor-p = 0,564, permitindo-se comprovar esse percentual, ou seja, a cada 10 gestores, 09 utilizam.

4.5 INDICADORES DE DESEMPENHO UTILIZADOS PELAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Este item da pesquisa tem como objetivo verificar quais os principais indicadores econômico-financeiros mais utilizados entre as instituições pesquisadas, bem como o percentual de importância de cada indicador na visão dos respondentes. Esse percentual de importância foi verificado através da escala do tipo Likert, com itens de 1 a 5 (conforme explicado na metodologia), onde essa escala foi convertida em uma variável dicotômica, ou seja, para os itens 1, 2 e 3 foram considerados como não importante ou pouco importante, e os itens 4 e 5 como importantes.

Verificou-se a opinião dos gestores das cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte a respeito da importância desses indicadores. Vale salientar que os indicadores listados na pesquisa foram extraídos da literatura, com base nos trabalhos de Ferreira (2005) e Carreiro e Cunha (2008), por se tratarem de um conjunto de indicadores utilizados em instituições financeiras, já que não há indicadores específicos utilizados em cooperativas de crédito. Os indicadores utilizados nesta pesquisa foram segregados em cinco dimensões, conforme a metodologia Camel (Capital, Asset, Management, Earning e Liquidity): capital, ativo, administração, rentabilidade e liquidez.

Aos dados da Tabela 28 foi aplicado o Teste de Cochran, com o objetivo de comprovar se a utilização do grupo de indicadores de capital eram iguais. Após a aplicação do teste (valor-p = 0,341), foi verificado que todos os índices da dimensão capital são utilizados igualmente pelos gestores. Ou seja, os gestores não utilizam de forma diferenciada os indicadores pertencentes a esse grupo.

Dando continuidade à análise dos dados, foi verificado o percentual médio de utilização dos 22 indicadores de desempenho selecionados para a pesquisa, com o objetivo de aplicar o Teste Binomial com esse percentual. Foi encontrado como percentual médio de utilização desses indicadores 78,1%, valor este que foi aproximado para 80%, a fim de aplicar o teste, ou seja, comparando o percentual de utilização de cada índice igual a 80%.

O Teste Binomial tem o propósito de evidenciar a utilização individual de cada índice pertencente entre as dimensões. Esse teste compara individualmente cada índice, enquanto que o de Cochran avalia o percentual de utilização do grupo como um todo.

Procedendo à análise dos dados da Tabela 28, foi aplicado o Teste Binomial, encontrando-se, assim, o valor-p, apresentado na coluna “Teste Binomial” da Tabela 28, e pode-se perceber que todos os valores estão maiores que 0,05, tornando provável que a utilização de cada um desses índices da dimensão capital está em torno de 80%, não existindo índice algum que se diferencie em utilização com relação aos demais indicadores desse grupo.

Com relação ao grau de importância atribuído a cada índice na Tabela 28, aplicou-se o Teste de Friedman, para avaliar se os gestores atribuem a mesma importância aos indicadores de capital. Esse teste apresentou valor- $p = 0,757$, confirmando que os gestores das instituições pesquisadas atribuem a mesma importância entre os 07 indicadores pertencentes à dimensão capital, portanto, os índices dessa dimensão são considerados igualmente importantes, na opinião dos gestores.

Para investigar o confronto entre utilização e importância de cada indicador, aplicou-se o Teste de McNemar na Tabela 28, com o objetivo de comparar os percentuais de utilização e importância. O percentual de importância é o percentual de respostas com valores 4 e 5, que são considerados como importantes dentro da escala Likert, convertida em uma variável dicotômica utilizada para avaliar os indicadores, como já comentados na metodologia. O valor- p desse teste é apresentado na última coluna da Tabela 28. Observa-se que seus valores estão todos acima de 0,05, permitindo concluir que não há diferença estatística entre a utilização de indicadores de capital e a percepção de sua importância. Portanto, os percentuais de utilização e de importância atribuídos aos índices não possuem diferença estatística, nesse grupo, segundo esse teste.

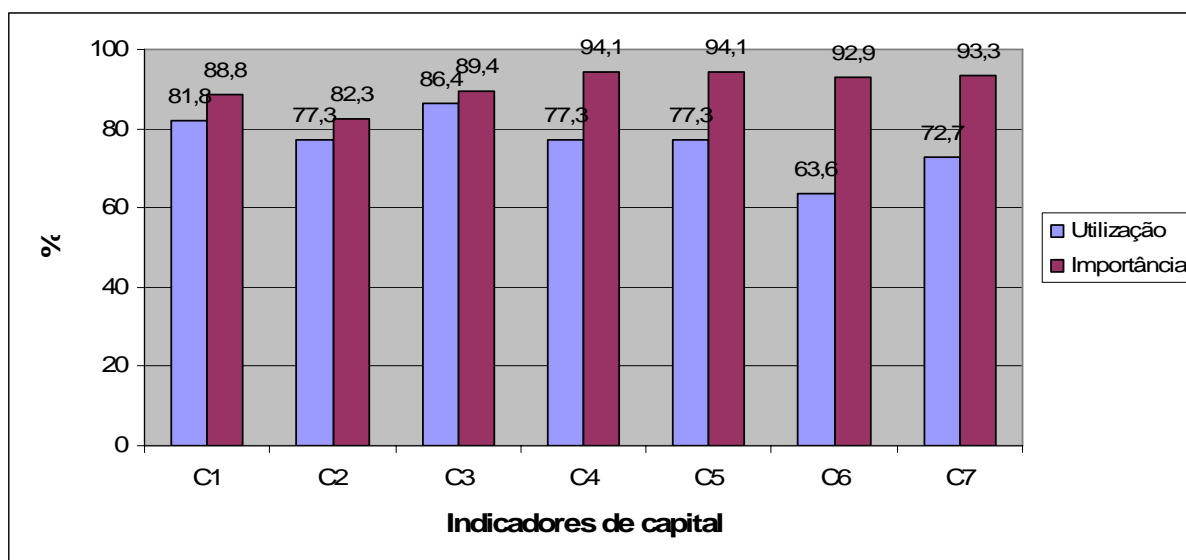
Analisando agora os percentuais de utilização e de importância em conjunto dos 07 indicadores de capitais, foi aplicado o Teste de Wilcoxon, com o objetivo de evidenciar se a utilização e a importância apresentavam os mesmos percentuais. Após a aplicação do teste, foi encontrado valor- $p = 0,018 (< 0,05)$, tornando provável que os indicadores de capitais apresentam percentuais diferentes entre utilização e importância.

Tabela 28 – Indicadores de capital

Indicador	Utilização (n = 22)		Grau de importância (%) (n = 24)					Média	Desvio Padrão	Valor-p	
	n	%	1	2	3	4	5			Binomial	McNemar
										Utiliza	Util x Imp
IB – Índice de Basileia (C1)	18	81,8	–	5,6	5,6	44,4	44,4	4,28	0,83	0,543	0,500
Recursos de terceiros / Capital próprio (C2)	17	77,3	5,9	5,9	5,9	41,1	41,2	4,06	1,14	0,457	0,250
Depósito a vista / Depósito total (C3)	19	86,4	–	5,3	5,3	36,8	52,6	4,37	0,83	0,332	0,500
Patrimônio de referência / Ativo total (C4)	17	77,3	–	5,9	–	23,5	70,6	4,59	0,80	0,457	0,999
Ativo permanente / Patrimônio de referência (C5)	17	77,3	–	5,9	–	35,3	58,8	4,47	0,80	0,457	0,999
Patrimônio de referência – Ativo permanente (C6)	14	63,6	–	7,1	–	42,9	50,0	4,36	0,84	0,056	0,999
Ativo total / Patrimônio referência (C7)	16	72,7	–	–	6,7	33,3	60,0	4,53	0,64	0,267	0,999
Teste de Cochran	0,341		–							–	
Teste de Wilcoxon			0,018							–	
Teste de Friedman	–		0,757							–	

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Os percentuais de utilização e importância da Tabela 28 estão apresentados na Figura 1, onde se percebe que o indicador C6 (patrimônio de referência menos ativo permanente) é o que apresenta maior diferença entre utilização (63,6%) e importância (92,9%). Do ponto de vista estatístico, essa diferença foi detectada pelo Teste Estatístico de Wilcoxon (Valor-p = 0,018) e não detectada pelo Teste de McNemar.

**Figura 1 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores de capital**

Fonte: Dados da Tabela 28.

O Teste de Cochran aplicado aos percentuais de utilização da Tabela 29 apresentou valor-p = 0,156 ($> 0,05$) mostrando que não ocorreu diferença significativa entre as porcentagens dos indicadores do ativo. De forma análoga à aplicação do Teste Binomial na tabela anterior, pode-se observar na Tabela 29 que o valor-p torna evidente a aceitação do percentual de utilização de cada índice igual a 80% nos indicadores do ativo, exceto para o primeiro índice (indicador provisão para crédito de liquidação duvidosa), pois este apresenta (valor-p = 0,048) percentual de utilização superior aos demais índices do grupo. Pode-se concluir que os gestores atribuem elevada consideração a esse indicador, pois é considerado como um entrave na capacidade de liquidez para a instituição.

Vale enfatizar que o Teste de Cochran é aplicado ao grupo de indicadores e o Teste Binomial a cada índice individualmente.

O grau de importância atribuído aos indicadores do ativo da Tabela 29 não apresentou diferença estatística, segundo o Teste de Friedman (Valor-p = 0,069). Isso significa que os gestores atribuem mesmo grau de importância a esses índices, assim, os índices dessa dimensão são considerados como importantes, ou seja, os gestores não fazem distinção quanto ao grau de importância.

Para o Teste McNemar aplicado individualmente aos percentuais de utilização e de importância, não se detectou diferença estatística, de acordo com os respectivos valor-p apresentados na última coluna da Tabela 29, que estão acima de 0,05. Portanto, os gestores atribuem o mesmo percentual de utilização e importância aos indicadores do ativo.

Considerando-se os percentuais de utilização e de importância no conjunto dos indicadores do ativo, foi aplicado o Teste de Wilcoxon, para evidenciar se a utilização e a importância apresentavam os mesmos percentuais. Após a aplicação, foi encontrado valor-p = 0,593, tornando provável a aceitação de que os indicadores do ativo apresentam os mesmos percentuais de utilização e importância.

Tabela 29 – Indicadores do assets (ativo)

Indicador	Utilização (n = 22)		Grau de importância (%) (n = 24)					Média	Desvio Padrão	Valor-p	
	n	%	1	2	3	4	5			Binomial	McNemar
										Utiliza	Util x Imp
PCLD / Carteira crédito (A1)	21	95,5	–	–	–	9,5	90,5	4,90	0,30	0,048	0,999
Rec. operação crédito – Despesas com PCLD (A2)	17	77,3	–	–	–	41,2	58,8	4,59	0,51	0,457	0,999
Evolução da carteira de crédito (A3)	20	90,9	–	–	15,0	25,0	60,0	4,45	0,76	0,154	0,250
Teste de Cochran	0,156		–							–	
Teste de Wilcoxon			0,593							–	
Teste de Friedman	–		0,069							–	

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Pode-se observar na Figura 2, elaborada com os percentuais de utilização e importância apresentados na Tabela 29, que os indicadores A1 e A3 apresentam percentuais aproximadamente iguais e confirmados pelo Teste de McNemar (valor-p > 0,05) e o índice A2 apresenta graficamente forte diferença entre esses percentuais, essa diferença não foi detectada por esse mesmo teste (valor-p > 0,05). Quando analisados em conjunto pelo Teste de Wilcoxon, também não se detecta a grande disparidade existente entre esses percentuais para o caso do índice A2. É provável que esse fato seja consequência da pequena quantidade de índices comparados nessa dimensão (índices do ativo = 3). Os indicadores foram escolhidos com base na literatura. O problema de representatividade do Teste de Wilcoxon ocorrerá com as demais dimensões (administração, rentabilidade e liquidez), ou seja, o teste pode ser realizado, porém seu resultado é questionável.

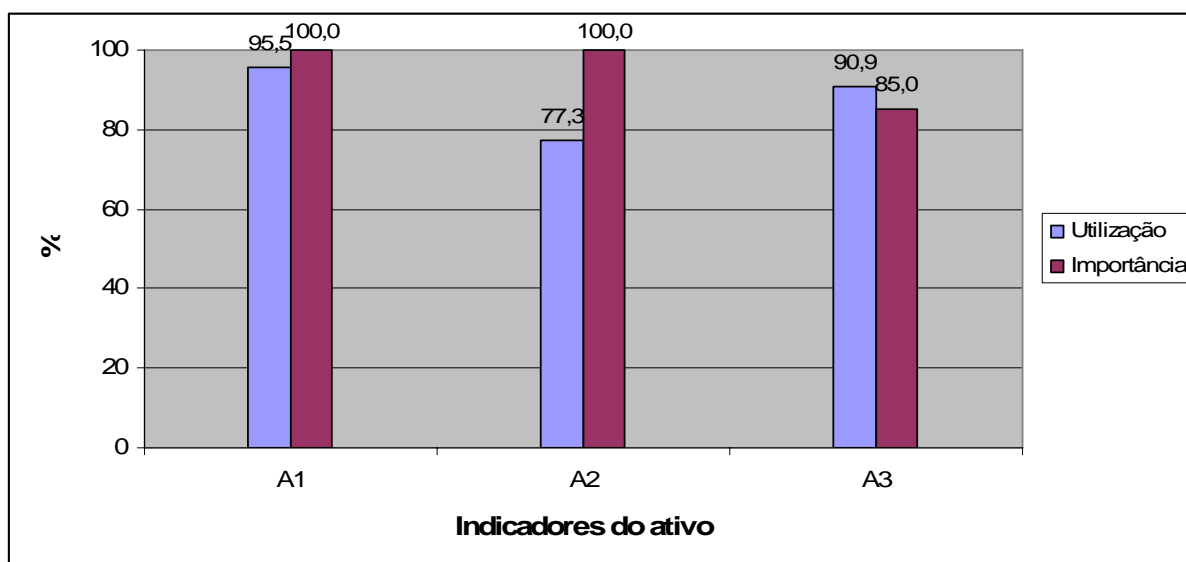


Figura 2 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores do ativo

Fonte: Dados da Tabela 29.

Utilizando o mesmo procedimento de análise dos dados das tabelas anteriores, o Teste de Cochran aplicado aos percentuais de utilização da Tabela 30 com valor-p = 0,074 permite aceitar que as proporções de utilização dos indicadores de administração são iguais. Os gestores utilizam esses indicadores sem que algum deles apresente utilização superior ou inferior aos demais.

O Teste Binomial aplicado na Tabela 30 apresentou, para cada indicador, um valor-p > 0,05, tornando evidente que os percentuais de utilização são iguais a 80%, exceto para o indicador AD1 (despesas administrativas por receita total), que apresenta utilização superior a

80%. Dentre os indicadores de administração, este é o mais utilizado pelos gestores, fato não detectado pelo Teste de Cochran.

Quanto ao grau de importância atribuído a cada indicador, o Teste de Friedman com Valor-p = 0,896 permite concluir que não há diferença significativa no grau de importância entre os indicadores desse grupo, ou seja, são considerados como igualmente importantes.

O Teste de McNemar foi aplicado em cada indicador com a finalidade de evidenciar se há diferença entre os percentuais de utilização e importância informados pelos gestores. O Valor-p encontrado para esse teste está na última coluna da Tabela 30, com valores acima de 0,05. Isso significa que os gestores atribuem o mesmo percentual de utilização e importância a esses indicadores. Portanto, não há distinção entre utilização e importância atribuída nessa dimensão.

Avaliando os percentuais de utilização e de importância em conjunto com os indicadores de administração, foi aplicado o Teste de Wilcoxon, para verificar se a utilização e a importância apresentavam os mesmos percentuais. Após a aplicação do teste, foi encontrado valor-p = 0,713, tornando provável que os indicadores pertencentes a esse grupo apresentam os mesmos percentuais entre utilização e importância.

Tabela 30 – Indicadores de management (administração)

Indicador	Utilização (n = 22)		Grau de importância (%) (n = 24)					Média	Desvio Padrão	Valor-p	
	n	%	1	2	3	4	5			Binomial Utiliza	McNemar Util x Imp
Despesas administrativas / Receita total (AD1)	21	95,5	–	4,8	14,3	23,8	57,1	4,33	0,91	0,048	0,125
Despesas pessoal / Despesas administrativas (AD2)	16	72,7	–	6,3	12,5	31,2	50	4,25	0,93	0,267	0,250
Despesas intermediação / Receita intermediação (AD3)	16	72,7	–	12,5	6,3	43,7	37,5	4,06	1,00	0,267	0,250
Resultado bruto intermed. / Ativo total (AD4)	15	68,2	–	13,3	13,3	40	33,4	3,93	1,03	0,133	0,125
Teste de Cochran	0,074		–							–	
Teste de Wilcoxon			0,713							–	
Teste de Friedman	–		0,896							–	

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Os dados dos percentuais de utilização e importância da Tabela 30 estão apresentados na Figura 3, onde se percebe que o indicador AD1 apresenta certa diferença entre esses percentuais, fato não detectado pelos Testes de McNemar e Wilcoxon.

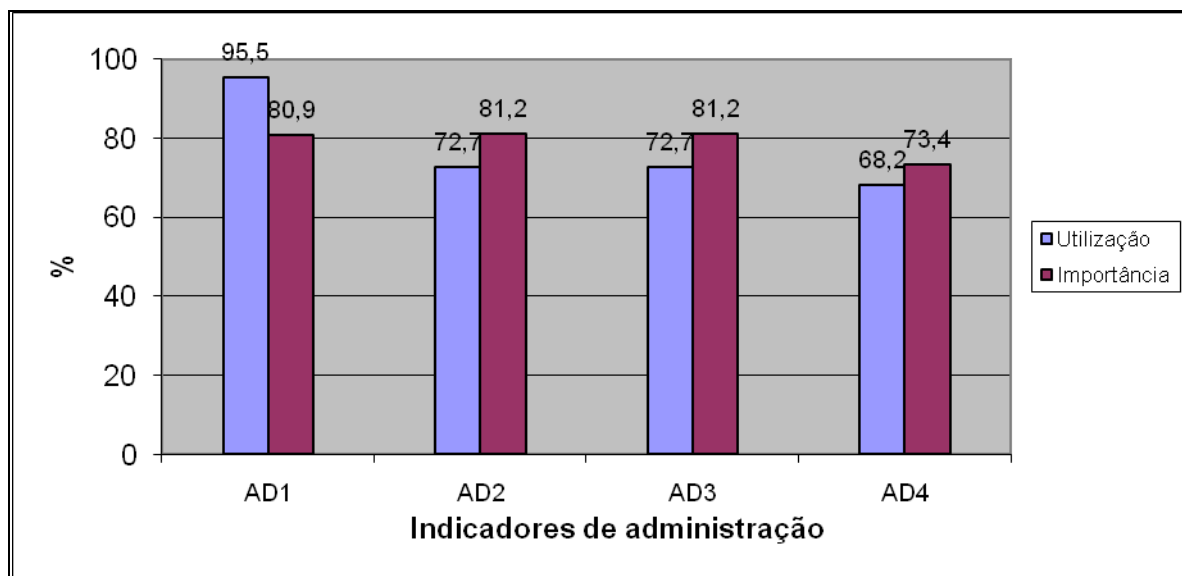


Figura 3 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores de administração
 Fonte: Dados da Tabela 30.

O Teste de Cochran aplicado aos dados dos percentuais de utilização da Tabela 31 apresentou valor- $p = 0,112$, evidenciando que não há proporção diferente na utilização entre os indicadores da dimensão rentabilidade.

O Teste Binomial aplicado à Tabela 31 detectou que o primeiro indicador do grupo rentabilidade (sobras acumuladas/patrimônio de referência) tem utilização percentual superior a 80% (valor- $p = 0,048 < 0,05$), tornando-se o indicador mais utilizado pelos gestores. Segundo Assaf Neto (2009), esse indicador fornece o ganho percentual auferido pelos cooperados, como consequência da eficiência operacional e do planejamento eficiente de suas atividades desenvolvidas. Esse índice é também chamado de retorno sobre o patrimônio de referência. Em relação aos demais índices, estes apresentaram valor- $p > 0,05$, mostrando que a proporção de utilização é igual a 80%. Importante salientar que essa diferença de percentuais não foi comprovada pelo Teste de Cochran, uma vez que este avalia o conjunto de indicadores como um todo, diferentemente do Teste Binomial, que avalia individualmente cada indicador.

Quanto ao grau de importância atribuído aos indicadores do grupo rentabilidade, foi avaliado através do Teste de Friedman, que apresentou valor- $p = 0,468$, tornando provável que não há percepção diferenciada para esses índices, portanto, são considerados como igualmente importantes, na opinião dos gestores.

O Teste de McNemar aplicado à Tabela 31 evidencia se os gestores atribuem o mesmo percentual de utilização e importância a cada indicador desse grupo. De acordo com a última coluna dessa tabela, pode-se concluir que os gestores atribuem percentuais iguais entre utilização e importância.

Em relação aos percentuais de utilização e de importância dos indicadores de rentabilidade analisados em conjunto, foi aplicado o Teste de Wilcoxon para verificar se a utilização e a importância apresentavam os mesmos percentuais. Após a aplicação do teste, foi encontrado valor-p = 0,144, tornando provável que os indicadores pertencentes a esse grupo apresentam os mesmos percentuais entre utilização e importância.

Tabela 31 – Indicadores de earning (rentabilidade)

Indicador	Utilização (n = 22)		Grau de importância (%) (n = 24)					Média	Desvio Padrão	Valor-p		
	n	%	1	2	3	4	5			Binomial Utiliza	McNemar Util x Imp	
Sobras acumuladas / Patrimônio de referência (R1)	21	95,5	–	4,8	9,5	23,8	61,9	4,43	0,87	0,048	0,250	
Receitas operações crédito / Receita total (R2)	17	77,3	–	–	5,9	29,4	64,7	4,59	0,62	0,457	1,000	
Receitas operacionais / Despesas operacionais (R3)	17	77,3	–	–	11,8	41,1	47,1	4,35	0,70	0,457	0,500	
Sobra líquida / Ativo total (R4)	15	68,2	–	–	6,7	6,7	86,6	4,80	0,56	0,133	1,000	
Teste de Cochran	0,112		–					–				
Teste de Wilcoxon			0,144					–				
Teste de Friedman	–		0,468					–				

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Os percentuais de utilização e importância dos dados da Tabela 31 são evidenciados na Figura 4. Pode-se perceber que os indicadores R2 e R4 apresentam diferenças significativas entre esses percentuais. Do ponto de vista estatístico, essa ocorrência não é comprovada pelos Testes McNemar e Wilcoxon. Vale enfatizar que tal motivo de ocorrência já foi comentado em dimensões anteriores.

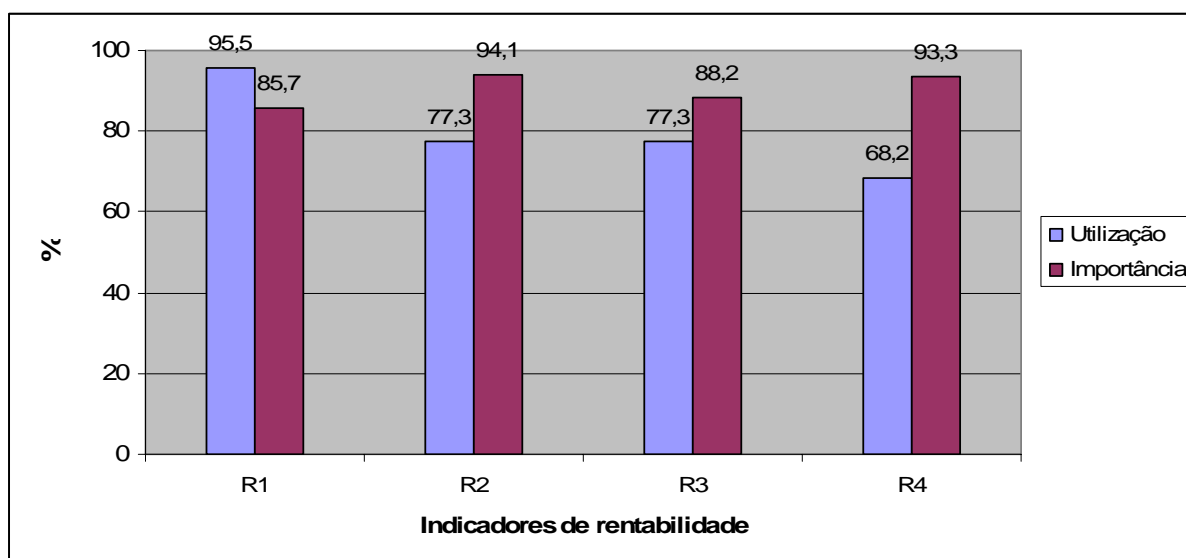


Figura 4 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores de rentabilidade

Fonte: Dados da Tabela 31.

Com a aplicação do Teste de Cochran aos dados da Tabela 32, obteve-se valor-p = 0,014 ($< 0,05$), evidenciando, assim, que os percentuais de utilização entre os indicadores de liquidez não são iguais.

O Teste Binomial aplicado individualmente aos indicadores dessa dimensão mostrou evidência estatística de que o segundo indicador desse grupo é o de menor utilização dentre os demais indicadores de liquidez (valor-p = 0,006 $< 0,05$), ou seja, possui utilização inferior a 80%. O último índice, apesar de ter apresentado baixa utilização, não foi considerado estatisticamente diferente de 80%, segundo o Teste Binomial, ou seja, todos os índices dessa dimensão apresentam utilização igual a 80%, com exceção apenas do segundo indicador.

Com relação ao grau de importância, foi aplicado o Teste de Friedman, que apresentou valor-p = 0,572 ($> 0,05$), mostrando, assim, evidência estatística de que o grau de importância é igual para todos os indicadores de liquidez, ou seja, os gestores consideram todos os índices dessa dimensão como igualmente importantes.

Em relação à comparação entre os percentuais de utilização e de importância, o Teste de McNemar comprova que não há diferença entre esses percentuais para cada indicador. O valor-p desse teste está apresentado na última coluna da Tabela 32 e todos seus valores estão acima de 5%, corroborando que não existe diferença entre tais percentuais.

Foi aplicado o Teste Wilcoxon aos dados da Tabela 32, com o objetivo de analisar, em conjunto, se os percentuais de utilização e de importância dos indicadores de liquidez eram iguais. Após a aplicação do teste, foi encontrado valor-p = 0,273, tornando provável que os indicadores pertencentes a esse grupo apresentam os mesmos percentuais entre utilização e importância.

Tabela 32 – Indicadores de liquidity (liquidez)

Indicador	Utilização (n = 22)		Grau de importância (%) (n = 24)					Média	Desvio Padrão	Valor-p	
	n	%	1	2	3	4	5			Binomial	McNemar
										Utiliza	Util x Imp
Ativo circulante / Passivo circulante (L1)	18	81,8	–	–	16,7	33,3	50,0	4,33	0,77	0,543	0,250
(AC + RLPZ) / (PC+ELPZ) (L2)	12	54,5	–	–	16,7	33,3	50,0	4,33	0,78	0,006	0,500
Disponibilidades / Depósitos (L3)	19	86,4	–	–	15,8	21,1	63,2	4,47	0,77	0,332	0,250
Operações crédito / Ativo total (L4)	15	68,2	–	–	13,3	26,7	60,0	4,47	0,74	0,133	0,500
Teste de Cochran	0,014		–							–	
Teste de Wilcoxon			0,273								
Teste de Friedman	–		0,572							–	

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Os percentuais de utilização e importância dos dados da Tabela 32 são percebidos na Figura 5. Pode-se observar que os indicadores L2 e L4 apresentam diferenças expressivas quanto aos seus percentuais, do ponto de vista estatístico esse fato não foi comprovado pelos Testes Mcnemar e Wilcoxon.

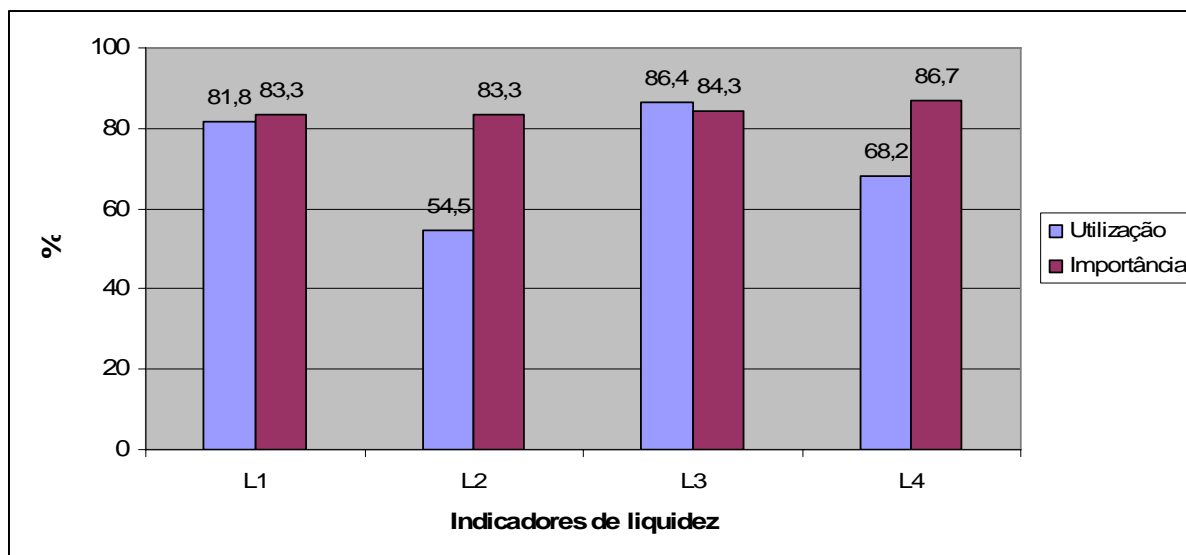


Figura 5 – Percentuais de utilização e importância para os indicadores de liquidez

Fonte: Dados da Tabela 32.

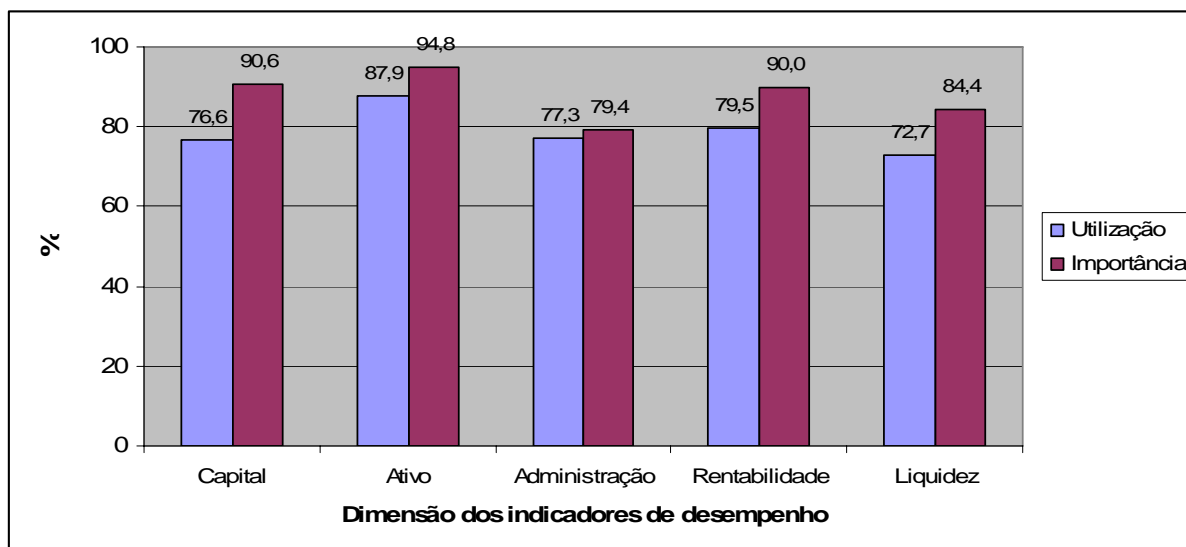
A Tabela 33 apresenta os percentuais de utilização e importância para as cinco dimensões dos indicadores de desempenho. Os percentuais de utilização foram aproximadamente iguais, exceto para os indicadores do ativo, que apresentaram o maior percentual de utilização. Esse fato deve-se à elevada utilização dessa dimensão, principalmente no índice provisão para crédito de liquidação duvidosa, que, quando analisado separadamente, apresentou o maior percentual de utilização em relação aos demais índices de sua dimensão. Importante enfatizar que os gestores das instituições analisadas estão dando a maior atribuição à utilização da dimensão do ativo, no entanto, eles deveriam dar uma maior ênfase aos indicadores pertencentes à dimensão liquidez, que, segundo a Resolução 2.804/2000 do Conselho Monetário Nacional, as instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem implementar políticas e procedimentos adequados de forma a evidenciar o risco de liquidez decorrente das atividades por elas desenvolvidas.

Em relação ao grau de importância atribuído a essas dimensões, pode-se perceber que suas médias foram superiores à atribuição 4 (importante) da escala de Likert, ou seja, todas as dimensões são igualmente importantes, indicado pelo grau médio da escala utilizada.

Tabela 33 – Comparação entre as dimensões dos indicadores de desempenho

Indicador	Utilização (n = 22)		Grau de importância (%) (n = 24)					Média	Desvio Padrão
	N	%	1	2	3	4	5		
Capital	118	76,6	0,9	5,1	3,4	36,8	53,8	4,38	0,85
Ativo	58	87,9	–	–	5,2	24,1	70,7	4,66	0,58
Administração	68	77,3	–	8,8	11,8	33,8	45,6	4,16	0,96
Rentabilidade	70	79,5	–	1,4	8,6	25,7	64,3	4,53	0,72
Liquidez	64	72,7	–	–	15,6	28,1	56,3	4,41	0,75

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

**Figura 6 – Percentuais de utilização e importância para as dimensões dos indicadores de desempenho**

Fonte: Dados da Tabela 33

Os percentuais de utilização e de importância da Tabela 33 estão apresentados na Figura 6. Pode-se observar que a dimensão capital é a que apresenta a maior diferença entre esses percentuais.

A Figura 7 apresenta o diagrama de associação obtido pela técnica estatística análise de correspondência que é semelhante à análise fatorial, obtida a partir das frequências de utilização (Sim = S e Não= N) das cinco dimensões dos indicadores de desempenho (capital, ativo, administração, rentabilidade e liquidez) presentes na Tabela 33. Essa técnica apresenta diferença fundamental por abordar dados categorizados (nível de mensuração nominal) com suas respectivas frequências.

Nesse diagrama as categorias S e N para a variável utilização das dimensões analisadas é representada pelas distâncias entre os pontos do gráfico, que significam associações entre os indicadores. Essas associações serão maiores à medida em que a distância entre as categorias sejam menores, ou seja, quanto mais próximas as categorias estiverem, maior será a associação entre elas. Pode-se perceber na Figura 7 que o SIM (S) de todos os indicadores estão próximos, ou seja, não há distinção na utilização dos indicadores por dimensão.

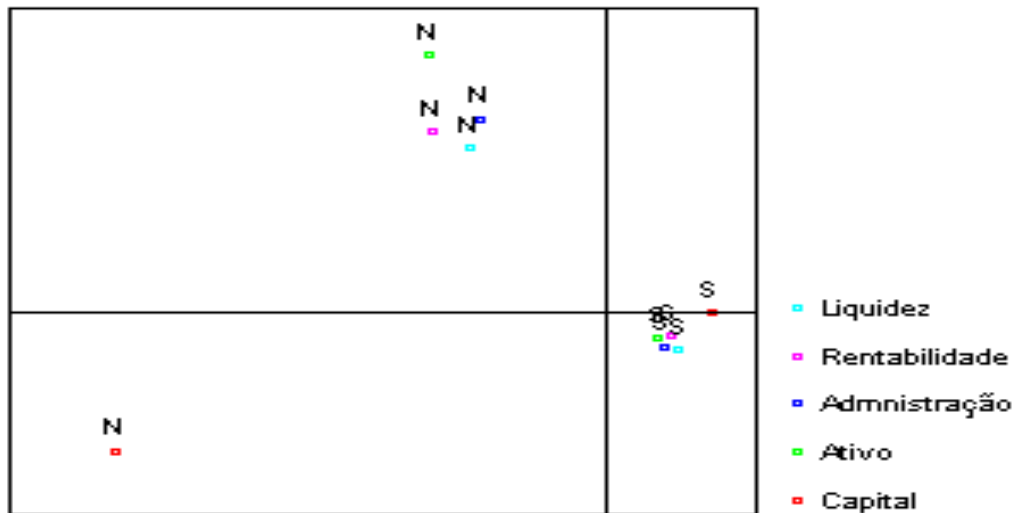


Figura 7 – Diagrama de associação para a utilização dos indicadores de desempenho
 Fonte: Dados da Tabela 33.

A Figura 8 apresenta o diagrama de associação para os percentuais de importância atribuídos a cada uma das cinco dimensões dos indicadores de desempenho (capital, ativo, administração, rentabilidade e liquidez). A escala Likert do grau de importância com itens de 1 a 5, com percentuais apresentados na Tabela 33, foi convertida numa escala nominal, onde os valores 1, 2 e 3 foram convertidos em N (= não importantes) e os itens 4 e 5 em S (= importantes).

Pode-se observar na Figura 8 um agrupamento semelhante ao encontrado na figura 7 (os “S” muito próximos), em que a concordância com a importância atribuída (S) a cada uma das cinco dimensões está próxima. Isso permite concluir que não há importância destacada entre os grupos de indicadores.

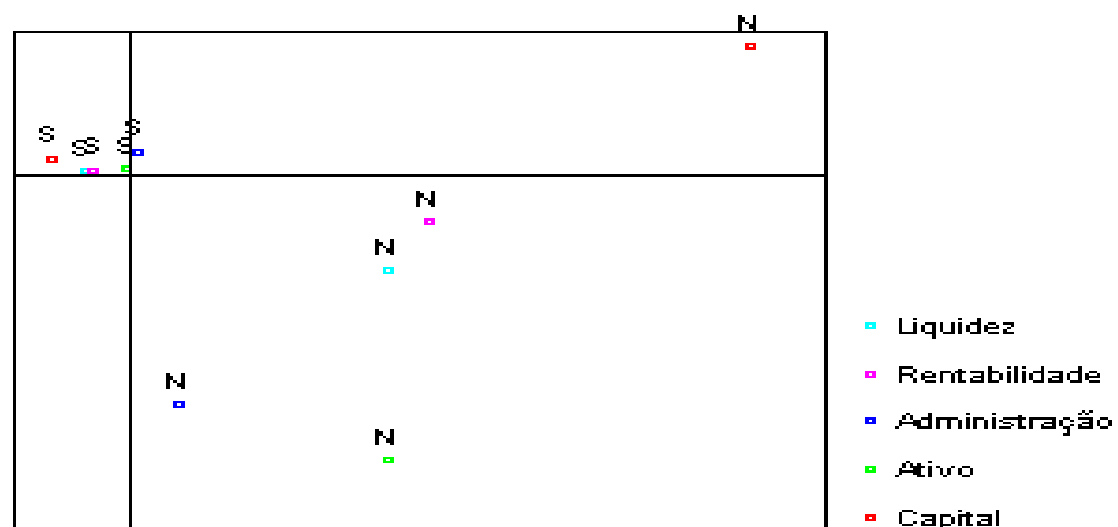


Figura 8 – Diagrama de associação para o percentual de importância dos indicadores de desempenho
 Fonte: Dados da Tabela 33.

Com o propósito de comprovar se existia alguma proximidade entre os percentuais de utilização e importância, foi aplicada a técnica estatística análise de correspondência. Após a aplicação dessa técnica, foi possível evidenciar que não há diferença entre esses percentuais, atribuída às cinco dimensões de indicadores de desempenho.

4.6 COMPARAÇÃO ENTRE UTILIZAÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DOS ESTADOS DA PARAÍBA E DO RIO GRANDE DO NORTE

As Tabelas 34 a 38 apresentam comparações das dimensões dos indicadores de desempenho a fim de verificar se há diferença significativa nos percentuais de utilização e importância entre os Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

O valor-p apresentado nas duas últimas colunas da Tabela 34 são todos maiores que o nível de significância 5% (ou 0,05), e foram obtidos com a aplicação do Teste Exato de Fisher, tornando provável que não há diferença estatística entre os percentuais de utilização e importância dos indicadores de capital (C1 a C7) nos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

Tabela 34 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores de capital por Estado

Indicador	PB		RN		Teste Exato de Fisher	
	% Util.	% Impor.	% Util.	% Impor.	Valor-p	
					% Util.	% Impor.
C1	80,0	83,3	85,7	91,7	0,622	0,569
C2	73,3	100	85,7	72,7	0,477	0,243
C3	80,0	85,7	100	91,7	0,265	0,614
C4	73,3	100	85,7	90,9	0,477	0,647
C5	73,3	83,3	85,7	100	0,477	0,353
C6	60,0	80,0	71,4	100	0,490	0,357
C7	73,3	100	71,4	90,9	0,651	0,733

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

De forma análoga à Tabela 34, não se observou diferença estatística nos indicadores do ativo para os Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte apresentados na Tabela 35.

Tabela 35 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores do ativo por Estado

Indicador	PB		RN		Teste Exato de Fisher	
	% Util.	% Impor.	% Util.	% Impor.	Valor-p	
					% Util.	% Impor.
A1	100,0	100,0	85,7	100,0	0,318	1,000
A2	73,3	100,0	85,7	100,0	0,477	1,000
A3	93,3	85,7	85,7	83,3	0,545	0,681

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Pode-se observar na Tabela 36 que não há diferença estatística nos indicadores de administração, uma vez que os valores-p obtidos com o Teste Exato de Fisher estão todos acima de 0,05.

Tabela 36 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores de administração por Estado

Indicador	PB		RN		Teste Exato de Fisher	
	% Util.	% Impor.	% Util.	% Impor.	Valor-p	
					% Util.	% Impor.
AD1	93,3	78,6	100	85,7	0,682	0,593
AD2	66,7	80,0	85,7	83,3	0,349	0,696
AD3	66,7	80,0	85,7	83,3	0,349	0,696
AD4	66,7	70,0	71,4	80,0	0,6113	0,593

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Os valores-p apresentados na Tabela 37 tornam provável, segundo o Teste Exato de Fisher, que não há diferença significativa na utilização e importância dos indicadores de rentabilidade para os Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte.

Tabela 37 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores de rentabilidade por Estado

Indicador	PB		RN		Teste Exato de Fisher	
	% Util.	% Impor.	% Util.	% Impor.	Valor-p	
					% Util.	% Impor.
R1	93,3	78,6	100	100	0,682	0,274
R2	73,3	90,9	85,7	100	0,477	0,647
R3	80,0	83,3	71,4	100	0,523	0,485
R4	66,7	90,0	71,4	100	0,613	0,667

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Pode-se observar na Tabela 38 que não há diferença estatística entre os percentuais de utilização e importância nos indicadores de liquidez.

Tabela 38 – Comparação entre utilização e importância dos indicadores de liquidez por Estado

Indicador	PB		RN		Teste Exato de Fisher	
	% Util.	% Impor.	% Util.	% Impor.	Valor-p	
					% Util.	% Impor.
L1	73,3	81,8	100	85,7	0,187	0,674
L2	53,3	75,0	57,1	100	0,616	0,424
L3	86,7	84,6	85,7	83,3	0,705	0,705
L4	66,7	80,0	71,4	100	0,613	0,429

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Pode-se concluir que, de acordo com as Tabelas 34 a 38, não foi detectada diferença estatística entre os percentuais de utilização e importância das cinco dimensões analisadas entre os Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte, segundo o Teste Exato de Fisher.

4.7 RELAÇÕES ENTRE CARACTERÍSTICAS DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS

Foram analisadas algumas relações existentes entre características das instituições pesquisadas, e os resultados estão apresentados nas Tabelas de 39 a 44 e comentados a seguir.

Com relação ao tempo de atuação das instituições versus informações contábeis geradas (Tabela 39), verificou-se que as mais antigas são as que mais utilizam informações contábeis. Assim, dessas instituições que estão entre 10 e 20 anos, 70% utilizam outras informações contábeis já comentadas anteriormente, 66,6% usam balancete analítico, seguidos por 62,5% que fazem uso da DFC e DMPL e, por fim, 58,8% com a utilização de relatórios de avaliação do risco de liquidez. Importante enfatizar que as instituições entre 5 e 10 anos não são consideradas tão recentes, já apresentam certo tempo de consolidação no mercado e apresentam percentuais bem menores do que as mais antigas.

Tabela 39 – Relação entre o tempo de atuação das instituições e as informações contábeis geradas

Tempo de atuação das instituições	Relatórios de avaliação do risco de liquidez	Balancete analítico	Demonstração de fluxo de caixa (DFC)	Demonstração das mutações do PL (DMPL)	Outras informações
2 a 5 anos	5,9%	4,8%	12,5%	12,5%	–
5 a 10 anos	35,3 %	28,6%	25,0%	25,0%	30,0%
10 e 20 anos	58,8%	66,6%	62,5%	62,5%	70,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Analisando-se a relação entre o tempo de atuação dos gestores versus informações contábeis geradas pelas instituições na Tabela 40. Observou-se que, quanto maior for a confiança na experiência do gestor na instituição (de 11 a 20 anos), menos são utilizadas as informações contábeis. Vale ressaltar que é preocupante esse percentual apresentado entre a utilização dessas informações, sendo imprescindível que essas instituições tenham à frente alguém capacitado que possa administrar e fazer o uso dessas informações com eficiência. Ainda foi possível analisar que não basta apenas ter experiência, e sim um conjunto de atribuições de forma a se manter atualizado não somente naquilo que se faz, e sim no segmento como um todo e procurar tirar o maior proveito possível dessas informações contábeis, que são capazes de mudar qualquer cenário quando bem administradas.

Tabela 40 – Relação entre o tempo de atuação dos gestores e as informações contábeis geradas pelas instituições

Tempo de atuação dos gestores	Relatórios de avaliação do risco de liquidez	Balancete analítico	Demonstração de fluxo de caixa (DFC)	Demonstração das mutações do PL (DMPL)	Outras informações
Até 1 ano	11,8%	9,5%	25,0%	12,5%	–
De 2 a 5 anos	35,3%	33,4%	37,5%	37,5%	20,0%
De 6 a 10 anos	41,1%	38,1%	25,0%	37,5%	40,0%
De 11 a 20 anos	11,8%	19,0%	12,5%	12,5%	40,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Em relação ao tempo de atuação das instituições versus informações que sustentam o processo decisório, observou-se, na Tabela 41, que são as instituições mais antigas (10 a 20 anos) que: 56,3% trabalham com a análise do cenário econômico através da implantação de metas, 73,6% com orçamentos, 50% utilizam o fluxo de caixa projetado, 61,1% fazem avaliação tempestiva e contínua da liquidez de acordo com a Resolução 2.804/2000 do Conselho Monetário Nacional e, por fim, 66,7% realizam o planejamento estratégico. Vale enfatizar que essas instituições consideradas mais antigas são as que tiram maiores proveitos na utilização de informações extraídas dentre cada categoria apresentada na Tabela 41, pois são capazes de prever certas situações de desequilíbrios financeiros dentro das suas instituições.

Tabela 41 – Relação entre o tempo de atuação das instituições e as informações que sustentam o processo decisório

Tempo de atuação das instituições	Análise do cenário econômico através da implantação de metas	Orçamentos	Fluxo de caixa projetado	Avaliação tempestiva e contínua da liquidez	Planejamento estratégico
2 a 5 anos	12,4%	5,3%	50,0%	11,1%	11,1%
5 a 10 anos	31,3%	21,1%	–	27,8%	22,2%
10 a 20 anos	56,3%	73,6%	50,0%	61,1%	66,7%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Analisando-se a relação entre o tempo de atuação do gestor versus informações que sustentam o processo decisório, verificou-se, na Tabela 42, que os gestores com maior tempo de experiência (11 a 20 anos), são os que menos utilizam as atribuições apresentadas na tabela. Isso ressalta o quanto é importante que essas instituições tenham como principal membro alguém que possa tomar à frente e que não seja apenas experiente, e sim capacitado para administrar com responsabilidade e eficiência, pois, as que não fazem uso dessas atribuições apresentadas, realmente se encontram em situações bastante difíceis, podendo colocar até em risco a sua continuidade.

Tabela 42 – Relação entre o tempo de atuação dos gestores e as informações que sustentam o processo decisório

Tempo de atuação dos gestores	Análise do cenário econômico através da implantação de metas	Orçamentos	Fluxo de caixa projetado	Avaliação tempestiva e contínua da liquidez	Planejamento estratégico
Até 1 ano	12,5%	5,3%	–	11,1%	5,6%
De 2 a 5 anos	37,5%	47,3	50,0%	33,3%	38,9%
De 6 a 10 anos	43,7%	26,3%	–	50,0%	38,9%
De 11 a 20 anos	6,3%	21,1%	50,0%	5,6%	16,6%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Analisando-se a relação entre o tempo de atuação das instituições, a utilização de indicadores de desempenho e acompanhamento da liquidez, verificou-se, na Tabela 43, que as instituições mais antigas (10 a 20 anos) são as que mais utilizam sistema de medição de desempenho e realizam monitoramento dos riscos de liquidez. Enquanto que 40% das instituições que estão entre 2 a 10 anos são as que menos utilizam esse tipo de acompanhamento de desempenho e dos riscos de liquidez. Lembrando, ainda, que também são as que menos cumprem a Resolução 2.804/2000 do Conselho Monetário Nacional, que estabelece procedimentos adequados de forma a evidenciar o risco de liquidez decorrente das atividades por elas desenvolvidas.

Tabela 43 – Relação entre o tempo de atuação das instituições e a utilização de indicadores de desempenho e relatórios de monitoramento de liquidez

Tempo de atuação das instituições	Utilização	
	Sistema medição de desempenho	Relatórios de monitoramento dos riscos de liquidez
2 a 5 anos	9,1%	5,0%
5 a 10 anos	31,8%	35,0%
10 a 20 anos	59,1%	60,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Verificando-se a relação entre o tempo de atuação do gestor, a utilização de indicadores de desempenho e acompanhamento da liquidez, observou-se na Tabela 44, que os gestores que apresentam maior tempo (11 a 20 anos) de atuação no segmento são os que menos utilizam as atribuições da Tabela 44.

Tabela 44 – Relação entre o tempo de atuação dos gestores e a utilização de indicadores de desempenho e relatórios de monitoramento de liquidez

Tempo de atuação dos gestores	Utilização	
	Sistema medição de desempenho	Relatórios de monitoramento dos riscos de liquidez
Até 1ano	9,1%	10,0%
De 2 a 5 anos	40,9%	40,0%
De 6 a 10 anos	40,9%	40,0%
De 11 a 20 nos	9,1%	10,0%

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Vale salientar, que esses gestores precisam o mais breve possível aumentar o seu leque de conhecimento a respeito dessas atribuições apresentadas. Após, verificado esses percentuais, pode-se concluir que nem sempre ter experiência é sinônimo de maior conhecimento e capacidade de administrar com eficácia determinadas situações. É preocupante esse cenário administrado por pessoas que não apresentam o menor entendimento sobre essas informações, inclusive sobre a legislação, pela qual essas instituições são obrigadas a monitorarem, através de relatórios de acompanhamento, os riscos de liquidez apresentados, e ainda é importante enfatizar que é uma das principais preocupações do Banco Central do Brasil.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os principais indicadores de desempenho utilizados pelas cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte, no seu processo de tomada de decisões. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma revisão da literatura sobre o cooperativismo de crédito, indicadores de desempenho e medidas de desempenho financeiro, a partir de pesquisas já desenvolvidas, seguida de uma pesquisa empírica, através da aplicação de um questionário nas instituições do segmento pesquisado.

Percebeu-se, durante a pesquisa, que essas instituições ainda sofrem com a falta de pesquisa da parte da área contábil, principalmente no que diz respeito aos sistemas de medição de desempenho, ocasionando, assim, deficiências estruturais de planejamento e avaliações. Dessa maneira, é importante destacar o uso dessa ferramenta como um diferencial a ser utilizado no processo de gestão.

A pesquisa mostrou que 91,7% das instituições analisadas utilizam sistema de medição de desempenho. Vale enfatizar que essas instituições atribuem algumas razões de utilização desse sistema, quais sejam:

- Como instrumento de planejamento e gestão;
- No auxílio à tomada de decisões;
- Como forma de avaliar a solvência e a liquidez;
- Como maneira de criar, implementar e direcionar estratégias.

Porém, não foram encontradas diferenças percentuais entre a utilização dessas atribuições, ou seja, os gestores fazem uso de sistema de medição de desempenho com iguais utilizações entre essas atribuições.

Em relação ao conjunto de indicadores de desempenho utilizados na pesquisa, os mesmos foram adequados conforme a metodologia Camel, segregados em cinco dimensões (capital, administração, ativo, rentabilidade e liquidez).

Quanto à dimensão capital, verificou-se, entre as instituições pesquisadas, que a utilização de cada índice pertencente a esse grupo está em torno de 80%, não existindo índice algum que se diferencie em utilização com relação aos demais indicadores desse grupo. No que se refere ao grau de importância atribuído aos índices pertencentes a essa dimensão, estes foram considerados como importantes na opinião dos gestores, adotando uma escala do tipo

Likert utilizada para análise dos indicadores (conforme descrito no capítulo de Metodologia da pesquisa). Pode-se concluir que os gestores atribuem igual importância entre todos os índices desta dimensão, ou seja, todos são considerados como importantes.

Verificou-se, ainda, na dimensão capital o confronto entre os percentuais de utilização e importância de cada indicador separadamente. Foi possível constatar que não houve diferença estatística entre a utilização da dimensão capital e a percepção de sua importância. Portanto, os percentuais de utilização e importância atribuídos a essa dimensão são iguais. Esse confronto ainda foi analisado entre esses percentuais levando-se em consideração o conjunto dos sete indicadores pertencentes a essa dimensão, de forma a permitir uma visão total do conjunto. Assim, foi possível verificar que os indicadores de capital apresentam percentuais diferentes entre utilização e importância quando analisados em conjunto, onde se percebe que o indicador C6 (patrimônio de referência – ativo permanente) é o que apresenta maior diferença entre utilização (63,6%) e importância (92,9%). Pode-se concluir que o confronto entre esses percentuais, quando analisados de formas diferentes, proporcionam uma visão mais detalhada diante da dimensão avaliada. Portanto, a maneira pela qual o gestor irá escolher dependerá da situação que o mesmo queira apreciar.

Na dimensão do ativo foi constatado que a utilização de cada índice pertencente a esse grupo é de 80%, exceto para o indicador A1 (provisão para crédito de liquidação duvidosa/carteira de crédito), pois este apresenta percentual de utilização superior a 80%. Esse fato é devido aos gestores atribuírem elevada importância a esse indicador, que é considerado como um entrave na capacidade de liquidez da instituição. Quanto ao grau de importância atribuído aos índices pertencentes a essa dimensão, os mesmos foram considerados como importantes, na opinião dos gestores. Cumpre enfatizar que, apesar de o indicador A1 ser o mais utilizado entre as instituições analisadas, os gestores consideram os demais pertencentes a essa dimensão como igualmente importantes, não fazendo distinção na importância dada a cada índice.

Quando analisado o confronto entre os percentuais de utilização e importância de cada indicador dessa dimensão, foi verificado que o indicador A2 é o que apresenta a maior diferença entre esses percentuais. Do ponto de vista estatístico, essa diferença não foi percebida, ou seja, todos os índices pertencentes a essa dimensão, analisados individualmente, possuem os mesmos percentuais. Analisando esse confronto entre os percentuais ao conjunto de indicadores do ativo, não se detectou diferença estatística, e para o caso do índice A2, que apresentou certa diferença entre esses percentuais, é provável que esse fato seja consequência da pequena quantidade de índices comparados nessa dimensão (índices do ativo = 3).

Em relação à dimensão administração, foi constatado que os percentuais de utilização são iguais a 80%, exceto para o indicador AD1 (despesas administrativas por receita total), pois esse indicador apresenta utilização superior a 80%. Dentre os indicadores de administração, esse é o mais utilizado pelos gestores. Quanto ao grau de importância atribuído a cada indicador, foi possível concluir que não há diferença significativa entre os indicadores desse grupo, ou seja, os gestores atribuem igual importância entre todos os índices dessa dimensão. Assim, todos os índices são considerados como importantes. Apesar de o índice AD1 ser o mais utilizado dentre os demais, os gestores consideram todos os índices pertencentes a essa dimensão igualmente importantes.

Levando em consideração a comparação entre os percentuais de utilização e importância de cada indicador, foi verificado que o indicador AD1 é o que apresenta a maior diferença entre esses percentuais, diferença não percebida estatisticamente entre esses percentuais, portanto, não há distinção entre os percentuais de utilização e importância atribuídos nessa dimensão. Avaliando esses percentuais no conjunto da dimensão administração, foi verificado que os indicadores pertencentes a essa dimensão apresentam os mesmos percentuais entre utilização e importância.

Na dimensão rentabilidade foi verificado que o indicador R1 (sobras acumuladas/patrimônio de referência), possui utilização percentual superior a 80%, tornando-se o indicador mais utilizado pelos gestores, uma vez que os demais indicadores dessa dimensão apresentaram proporção de utilização de 80%. Quanto ao grau de importância atribuído aos indicadores dessa dimensão, foi constatado que não há percepção diferenciada entre os índices. Os gestores atribuem igual importância entre todos os índices, ou seja, todos são considerados como importantes.

Na comparação entre os percentuais de utilização e importância individual dos indicadores dessa dimensão, foi verificado que os indicadores R2 (receitas de operações de crédito/receita total) e R4 (sobra líquida/ativo total) são os que apresentam a maior diferença entre esses percentuais, diferença não detectada estatisticamente, portanto, não há distinção entre os percentuais de utilização e importância atribuídos nessa dimensão. Analisando esses percentuais no conjunto da dimensão rentabilidade, foi observado que, apesar da diferença entre os indicadores R2 e R4, os índices pertencentes a essa dimensão possuem os mesmos percentuais entre utilização e importância.

Em relação à última dimensão (liquidez), foi constatada evidência estatística de que o segundo indicador desse grupo $(AC+RLP) / (PC+ELP)$, também conhecido como liquidez geral, é o de menor utilização dentre os demais indicadores de liquidez, ou seja, possui

utilização inferior a 80%. Quanto ao grau de importância, foi constatado que não há diferença entre os índices, os gestores atribuem igual importância entre todos os índices, ou seja, todos são considerados como importantes. Pode-se concluir que, apesar de o índice L2 ser o menos utilizado, os gestores atribuem a mesma importância entre todos os índices pertencentes a essa dimensão.

No confronto entre os percentuais de utilização e importância de cada indicador pertencente à dimensão liquidez, foi percebido que os indicadores L2 e L4 são os que apresentam a maior diferença entre esses percentuais, diferença não comprovada estatisticamente. Analisando esses percentuais no conjunto da dimensão liquidez, foi observado que, apesar da diferença entre os indicadores L2 e L4, todos os índices pertencentes a essa dimensão possuem os mesmos percentuais entre utilização e importância.

Na análise das cinco dimensões como um todo, foi verificado que a dimensão do ativo é a mais utilizada. Do ponto de vista estatístico, não foi percebida diferença significativa entre os percentuais de utilização, ou seja, não há distinção na utilização dos indicadores por dimensão. Importante enfatizar que os gestores das instituições analisadas estão dando a maior atribuição à utilização da dimensão do ativo, no entanto eles deveriam dar uma maior ênfase aos indicadores pertencentes à dimensão liquidez, pois esta mede a situação financeira da instituição de modo a administrar em uma base sólida de técnicas e práticas vitais para a continuidade de suas atividades. Importante salientar, ainda, que esse indicador tem sido uma das maiores preocupações do Banco Central do Brasil, que delegou às centrais de cooperativas de crédito o controle tempestivo da liquidez de suas filiadas, conforme a Resolução 2.804/2000 do Conselho Monetário Nacional, que estabelece que as instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil implementem políticas e procedimentos adequados de forma a evidenciar o risco de liquidez decorrente das atividades por elas desenvolvidas.

Em relação ao grau de importância atribuído a essas dimensões, pode-se perceber que suas médias foram superiores à atribuição 4 (importante), da escala de Likert, ou seja, todas as dimensões são igualmente importantes. Foi possível concluir estatisticamente que não há importância destacada entre os grupos de indicadores.

Em relação à comparação dos indicadores de desempenho por Estado (Paraíba e Rio Grande do Norte), não foi detectada diferença estatística entre os percentuais de utilização e importância das cinco dimensões analisadas, portanto, não existe diferença entre utilização e importância dos indicadores de desempenho entre os Estados.

Na análise das cinco dimensões como um todo, foi verificado que os principais indicadores de desempenho utilizados pelos gestores das instituições pesquisadas são: provisão de crédito de liquidação duvidosa em relação a carteira de crédito, com utilização de 95,5% (dimensão do ativo), despesas administrativas pela receita total com 95,5% de utilização (dimensão administração) e o indicador sobras acumuladas pelo patrimônio de referência com 95,5% (dimensão rentabilidade) .

O presente trabalho ainda enfatizou algumas características importantes sobre as instituições pesquisadas. Analisou-se o tempo de atuação dessas instituições e observou-se que as mais antigas são as que mais utilizam informações contábeis de maneira a auxiliarem no processo decisório e, ainda, pode-se concluir que são as que mais fazem uso de sistema de medição de desempenho e monitoramento dos riscos de liquidez. Em relação ao tempo de atuação dos gestores, verificou-se que, quanto maior for a sua experiência, menor é a utilização dessas informações, de medição de desempenho e de acompanhamento da liquidez. Pode-se concluir que são as instituições mais antigas que utilizam sistema de medição de desempenho, administradas por gestores com tempo de experiência de em média de 6 a 10 anos.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Dentre as limitações do estudo, destacam-se as seguintes:

- Carência de indicadores econômico-financeiros específicos para o segmento, pois, apesar de essas instituições serem vistas como financeiras, elas não são consideradas como bancárias;
- Pequeno número de índices em relação a algumas dimensões;
- Limitações de conhecimento técnico por parte dos gestores, em alguns casos;
- Falta de transparência nas respostas por parte de alguns gestores.

Dentre as sugestões para futuras pesquisas:

- Expandir este estudo em amostras maiores, envolvendo cooperativas de crédito de outros estados da Região Nordeste do Brasil e demais regiões do país;
- Realizar pesquisas que possibilitem a formação de um banco de indicadores específicos para o cooperativismo de crédito, mediante a necessidade do segmento;

- Desenvolver estudos que auxiliem as instituições na utilização e interpretação de sistema de indicadores de desempenho.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada a administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico e financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BACEN. Banco Central do Brasil. **Cooperativas de crédito**. Brasília, 2006

_____. **História do cooperativismo de crédito no Brasil**. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.ineparcred.com.br/cartilha_cooperativas_credito.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2009.

BARROSO, Marcelo Francini Girão. **Distribuição de resultados e desempenho de cooperativas de crédito: estudo comparativo no Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-29042009-091356/>>. Acesso em: 15 nov. 2009.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BITTENCOURT, Gilson Alceu. **Cooperativas de crédito solidário: constituição e funcionamento**. São Paulo, 2000.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 11.638 de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm>. Acesso em: 10. mai. 2009.

_____. **Lei Complementar nº 130 de 17 de abril de 2009**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis 4.595/64 de 31 de dezembro de 1964 e 5.764/71 de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp130.htm>. Acesso em: 10 dez. 2009.

_____. **Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e da outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 10 ago.2009.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha.; CALLADO, Antônio André Cunha. Determinando padrões de utilização de indicadores de desempenho em agroindústrias. In: **CONGRESSO USP**, São Paulo, 2007.

CARREIRO, Luiz Carlos.; CUNHA, Marcos Antonio. Análise do desempenho econômico-financeiro do Banco Cooperativo do Brasil SA – BANCOOB pela Metodologia CAMEL. In: **XV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, Curitiba, 2008.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução nº 920, 19 de dezembro de 2001**. Aprova, da NBC T 10 - Dos Aspectos Contábeis Específicos em Entidades Diversas, o item: NBC T 10.8 – Entidades Cooperativas. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_920.doc>. Acesso em: 10 de Jan.2010.

CRESOL. **Sistema integrado de cooperativismo de crédito rural com integração solidária**. Disponível em: <<http://www.cresolcentral.com.br/>>. Acesso em: 20 ago. 2009

DRUCKER, Peter F. **Administração de organização sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DURLO, Avani Rubin.; CARLESSO, Stele Bicca da Silva. O Controle interno e as cooperativas. **Revista Eletrônica de Contabilidade da UFSM**, Santa Maria, RS, ed. especial, p. 184, 2005.

FANGER, David. **Metodologia de rating de Moody's**. São Paulo: Moody's América Latina, 2006. Disponível em: <<http://www.moody.com.br/brasil/pdf/BFSR-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2009.

FEDATO, Geovana Alves de Lima; CARVALHO, Humberto Campos; SORNBERGER, Geovane Paulo. Sistema de avaliação de desempenho para a melhoria: uma proposta para uma clínica médica e diagnóstico em saúde. In: **XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, Fortaleza, 2009.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. **Revista Fae**, Curitiba, v. 7, p. 1-18, 2004.

FERREIRA, Gilberto. **Proposta de um conjunto de indicadores econômico-financeiros na previsão de insolvência bancária utilizando a análise discriminante**. Dissertação de Mestrado do Curso de Engenharia Aeronáutica e Mecânica – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, 2005. Disponível em: <http://www.bd.bibl.ita.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=738>. Acesso em: 01 nov.2009.

FIPECAFI. Fundação Instituto de Pesquisa Contábeis, Atuariais e Financeiras. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 2008.

FOREMAN, Dale I.; CORDER, Gregory W. **Nonparametric statistics for non-statisticians: a step-by-step approach**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

FRB. Federal Reserve System. **SR 94-12 (FIS)** Disponível em: <<http://www.federalreserve.gov/Boarddocs/SRLetters/1994/SR9412.HTM>>. Acesso em 5 dez.2009.

GOUVEIA, Patricia M. **Impacto da implantação das diretrizes do Acordo de Basileia II nas instituições financeiras: caso BNDES**. Dissertação (Mestrado) Faculdade em Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

GREENACRE, Michael J. **Correspondence analysis in practice**. 2. ed. New York: Chapman e Hall, 2007.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. **Indicadores de desempenho: Uma análise nas empresas de Construção Civil do Município de João Pessoa– PB**. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-gional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB, UFPE, UFPB e UFRN), 2007. Disponível em: <http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2090>. Acesso em: 10 jun. 2009.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida; CAVALCANTE, Paulo Roberto da Nóbrega; CARVALHO, José Ribamar Marques. Medição de desempenho empresarial em organizações de construção civil: Uma aplicação utilizando a análise multivariada. **Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 3, n. 4, p. 81-102, out-dez. 2009.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva.; SILVA, Fabrícia de Farias. Análise de desempenho organizacional: utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. In: **XXVII CONGRESSO ENANPAD**. Curitiba, 2004.

MANOOCHEHRI, G. **Overcoming obstacles to developing effective performance measures**. Work Study, London, v. 48, n. 6, p. 223-229, 1999. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=8&did=86922010&SrchMode=1&sid=4&Fmt=3&VInst=P ROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1251315101&clientId=61611>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanço: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, Anamélia Cavalcante Carvalho de. **Indicadores de desempenho como instrumento de gestão das entidades do terceiro setor: um estudo das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público do Estado da Paraíba**. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB, UFPE, UFPB e UFRN), 2008. Disponível em: <<http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/1375/1/200AnameliaCavalcantiCarvalhoMelo.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

MENEZES, Antônio. **Cooperativas de crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília, 2004.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design: A literature review and research agenda**. International Journal of Operations & Production Management. Bradford, Vol. 25, Num. 12; pg. 1228, 2005. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=974861281&sid=9&Fmt=3&clientId=61611&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/ramos/credito_numeros.asp>. Acesso em: 5 mai. 2010.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Luís Martins de; HERNANDEZ, José Perez Junior; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organizações, governança e políticas corporativas**. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2004.

PASCUCCI, Lucilaine Maria.; ROCHA, Eliza Emílio Rezende Bernardo; CASTRO, Sílvio Cezar. As Organizações cooperativas e o mercado: o caso de uma cooperativa de trabalho médico, a UNIMED. In: **CONGRESSO ENANPAD**, Brasília, 2005.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no brasil**. Brasília: Bacen, 2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2009.

SAPOVICIS, Roberta Tokko; SOUZA, Maria Tereza Saraiva. Gestão Social e democrática em cooperativas de trabalho: um estudo de caso na Cooperdata Processamento de Dados. In: **CONGRESSO ENANPAD**. Curitiba, 2004.

SICOOB. **Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil**. Disponível em: <http://www.sicoob.com.br/site/sistema_sicoob.load>. Acesso em: 20 ago. 2009

SICREDI. **Sistema de Crédito Cooperativo**. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

SIEGEL, Sidney. **Nonparametric statistics for the behavioral science**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1988.

SOARES, Euvaldo Antonio Ruiz. **Entidades beneficentes de assistência social educacionais: uma investigação sobre a medição de desempenho organizacional**. Recife, 2006. Dissertação de Mestrado do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (UnB, UFPE, UFPB, UFRN).

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito.** Brasília: Bacen, 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_microfinancas_internet.pdf>. Acesso em: 10 out. 2009.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario Cezar Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

UNICRED. **Sistema Cooperativo de Crédito.** Disponível em: <<http://www.unicred.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

APÊNDICE



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

TEMA DA PESQUISA: A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITOS: um estudo das cooperativas do Estado da Paraíba e Rio Grande do Norte.

Venho através dessa solicitar a vossa colaboração, respondendo o questionário abaixo, que tem por objetivo, identificar quais os indicadores econômico-financeiros são utilizados pelas cooperativas de crédito dos Estados da Paraíba e do Rio Grande do Norte, no seu processo de tomada de decisões.

Mestranda: Cristiane Gomes da Costa

Fone: (83) 9964-0101 **E-mail:** cristi-costa@hotmail.com

Data da Aplicação: _____ / _____ / _____

I – DADOS DA ORGANIZAÇÃO

1 Nome da Cooperativa:

2 Endereço:

3 Há quanto tempo a instituição atua neste segmento?

- Menos de 1 ano;
- Entre 2 e 5 anos;
- Entre 5 e 10 anos;
- Entre 10 e 20 anos;
- Mais de 20 anos.

4 Com relação à filiação, a cooperativa classifica-se como:

- Solteira ou independente;
- Filiada.

II – DADOS DO RESPONDENTE

5 Sexo: () Feminino () Masculino

6 Qual sua função na Cooperativa:

- () Presidente;
- () Gerente;
- () Contador;
- () Integrante do Conselho;
- () Outro, especifique: _____

7 Grau de Escolaridade:

- () Ensino Fundamental;
 - () Nível Médio;
 - () Nível Superior;
 - () Especialização;
 - () Mestrado;
 - () Doutorado.
- Qual área de formação? _____

8 Faixa Etária

- () 20 a 30 anos;
- () 31 a 35 anos;
- () 36 a 40 anos;
- () Acima 41 anos;

9 Tempo de atuação em Cooperativas:

- () Até 01 ano;
- () de 2 a 5 anos;
- () de 6 a 10 anos;
- () de 11 a 20 anos;
- () Mais de 20 anos.

III – PROCESSO DE GESTÃO

10 Quais informações contábeis são geradas pela entidade?

- () Relatórios de avaliações contínuas sob o controle e acompanhamento do risco de liquidez;
- () Balancete analítico;
- () Demonstração do Fluxo de Caixa;
- () Demonstrações das mutações do patrimônio líquido;
- () Outras, especifique: _____

11 Quais informações sustentam o processo decisório?

- () Análise do cenário econômico atual e futuro através de implantação de metas de curto, médio e longo prazo;
- () Orçamentos;
- () Fluxo de caixa projetado;
- () Avaliação tempestiva e contínua dos recursos disponíveis (liquidez);
- () Planejamento estratégico.

12 Existe a necessidade de se obter outras informações para a tomada de decisões?

Sim Não

Quais?

13 A cooperativa faz comparações entre o planejado e o executado?

Sim Não

14 Indique quais os relatórios que são utilizados pela Cooperativa no processo de gestão. Indique também qual a sua opinião sobre a importância destes relatórios para a sua entidade (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02 – Pouco importante; 03 – Indiferente; 04 – Importante; 05 – Muito importante.

RELATÓRIOS	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
Relatório Financeiro	Sim <input type="checkbox"/>	01	02	03	04	05
	Não <input type="checkbox"/>					
Relatório Não-Financeiro	Sim <input type="checkbox"/>	01	02	03	04	05
	Não <input type="checkbox"/>					

15 Em caso afirmativo para a questão anterior, com que frequência a entidade utiliza os relatórios?

Diariamente;

Mensalmente

Trimestralmente;

Semestralmente;

Outro: _____

IV – MEDIDAS DE DESEMPENHO

16 A cooperativa utiliza algum sistema de medição de desempenho?

(sistema de medição de desempenho compreende o conjunto de indicadores e relatórios para avaliar a evolução / desempenho da empresa)

Sim Não

Em caso negativo, quais as principais barreiras encontradas para implantação de um sistema de indicadores de desempenho?

Tempo para coletar os dados

Dificuldade para analisar os dados

Quantidades de indicadores

Falta de motivação por parte dos funcionários

Falta de interesse pela direção

Custo-benefício;

Dificuldade e elaboram objetivos e estratégias

Outros: _____

- 17 Indique como são utilizados os sistemas de medição de desempenho pela Cooperativa no seu processo de gestão. Indique também qual a sua importância para a entidade (numa escala de 1 a 5).

Use a seguinte escala: **01 – Não é importante; 02 – Pouco Importante; 03 – Indiferente; 04– Importante; 05 – Muito importante.**

ATRIBUIÇÕES	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
Como instrumento de planejamento e gestão das atividades desenvolvidas pela cooperativa.	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
No auxílio à tomada de decisão.	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Como forma de avaliar a solvência e liquidez da Cooperativa.	Sim () Não ()	01	02	03	04	05
Como maneira de criar, implementar e direcionar estratégias que possam ajudar no crescimento da cooperativa.	Sim () Não ()	01	02	03	04	05

OUTRAS ATRIBUIÇÕES	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	01	02	03	04	05
	01	02	03	04	05
	01	02	03	04	05

- 18 Qual o principal motivo de se ter um sistema de medição de desempenho?

- () Controlar as atividades operacionais da empresa;
 () alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;
 () controlar o planejamento;
 () criar, implementar e conduzir estratégias competitivas;
 () identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores;
 () verificar se a missão da empresa está sendo atingida.
 () Outros _____

- 19 A empresa possui uma pessoa ou um grupo de pessoas encarregadas em fazer os relatórios para acompanhamento do desempenho?

- () Sim () Não

Em caso afirmativo, qual o cargo da pessoa ou das pessoas dentro da empresa?

- () Contador
 () Administradores
 () Estagiários;
 () Outros _____

- 20 Os indicadores de desempenho atualmente auxiliam na tomada de decisão da empresa?

- () Sim () Não

- 21 A empresa faz comparações (Benchmarking) entre o seu desempenho e o desempenho de outras cooperativas de crédito?

- () Sim () Não

Se afirmativa, quais são as principais fontes de informação para se realizar comparações (Benchmarking)?

- Sindicato das Cooperativas;
 - Pesquisas realizadas em cooperativas com características similares;
 - Informações de consultores;
 - Visita a outras cooperativas com características similares;
 - Outros (especificar): _____
-

22 Quais as variáveis de desempenho são avaliadas na cooperativa?

- Financeiro;
 - Recursos Humanos;
 - Qualidade nos serviços prestados;
 - Outras, especifique: _____
-

23 A cooperativa elabora relatórios que permitam o monitoramento dos riscos de liquidez assumidos?

- Sim Não

24 Em caso afirmativo para a questão anterior, com que frequência a cooperativa elabora esses relatórios?

- Diariamente
 - Mensalmente;
 - Trimestralmente;
 - Semestralmente;
 - Outro: _____
-

25 O impacto dos diferentes cenários (internos e externos à instituição) na condição de liquidez dos fluxos de caixas das cooperativas são avaliados através de análises econômico-financeiras?

- Sim Não

26 A cooperativa possui plano de contingência contendo estratégias de administração de situações de crise de liquidez?

- Sim Não

27 As medidas e os objetivos estratégicos da cooperativa são transmitidos a todos os colaboradores?

- Sim Não

28 Indique quais INDICADORES DE DESEMPENHO (FINANCEIROS E ECONÔMICOS apresentados abaixo são utilizados pelas cooperativas de crédito para medir o desempenho organizacional. Indique também qual a importância destes indicadores para sua entidade (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02- Pouco Importante;
03 – Indiferente; 04 - Importante; 05 – Muito importante.

INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS								
INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA					
CAPITAL								
IB- Patrimônio referência / ativos ponderados pelo risco	PR / APR	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Recursos terceiros/ capital próprio	RT/ CP	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Depósito a vista/ depósito total	DV/DT	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Patrimônio referência / ativo total	PR / AT	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Ativo Permanente/ Patrimônio referência	AP / PR	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Patrimônio referência – ativo permanente	PR – AP	Sim () Não () Não ()	01	02	03	04	05	
Ativo total / Patrimônio referência	AT / PR	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
ASSETS								
Provisão para crédito liquidação duvidosa / carteira de crédito	PCLD / CC	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Receita operação crédito – despesas c/ PCLD (GL da carteira)	ROC – DESP PCLD	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Evolução da carteira crédito – ECC	Volume carteira crédito do ano 2 / pelo ano 1	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
MANAGEMENT								
Despesas administrativas / receita total	DESP ADM / RT	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Despesas pessoal / despesas administrativas	DESP PESSOAL / DESP ADM	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Custo captação – Desp intermediação / receita intermediação	DESP INTER / REC INTER	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
SPREAD- Resultado bruto intermediação / ativo total	RB INTERM / AT	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
EARNING								
Sobras Acumuladas / patrimônio referência	SOB ACUM / PR	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Receitas operações de crédito / receita total	REC OPC / RT	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
IEF -Receitas Operacionais / Despesas Operacionais	REC OP / DESP OP	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Sobra líquida / ativo total	SL / AT	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
LIQUIDITY								
Ativo circulante / passivo circulante	AC/PC	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
AC + Realizável a Longo Prazo dividido pelo PC + Exigível a Longo Prazo	AC + RLP / PC + ELZ	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Disponibilidades / depósitos	DISP / DEPÓSITOS	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	
Operações crédito / ativo total	OP CRED / AT	Sim () Não ()	01	02	03	04	05	

Caso existam outros INDICADORES FINANCEIROS E ECONÔMICOS utilizados na Cooperativas que não foram apresentados nas Tabelas acima, por favor adicione e indique qual é a sua importância para a empresa (numa escala de 1 à 5).

Use a seguinte escala: 01 – Não é importante; 02- Pouco Importante;
03 – Indiferente; 04 - Importante; 05 – Muito importante.

INDICADOR	FÓRMULA	UTILIZA	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05
		Sim () Não ()	01	02	03	04	05

Agradeço sua colaboração na consecução de nosso trabalho acadêmico, ela será extremamente útil.

Atenciosamente,
Cristiane Gomes