

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO UNC
Campus Canoinhas
MBA em Gestão da Inovação e Competitividade

ARTIGO, INDICES DE GESTÃO EFICIENTE PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Acadêmico: Rodrigo Gonçalves do Nascimento

Canoinhas

2012

INDICES DE GESTÃO EFICIENTE PARA COPERATIVAS DE CRÉDITO

Rodrigo Gonçalves do Nascimento

Artigo resultante de projeto de Pesquisa sobre, INDICES DE GESTÃO EFICIENTE PARA COPERATIVAS DE CRÉDITO, Trabalho de conclusão de curso, MBA em Gestão da Inovação e Competitividade, pela UnC Canoinhas – SC.

INDICES DE GESTÃO EFICIENTE PARA COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Rodrigo Gonçalves do Nascimento²

RESUMO: O presente trabalho vem analisar ferramentas de gerenciamento de instituições, formalizadas como cooperativas de crédito fazendo um levantamento sobre análises abordadas por diretores para fundamentar a gestão, possibilitando assim tirar conclusões sobre a forma com que são abordados os dados disponibilizados para a administração. A gestão constitui-se como uma ferramenta imprescindível para uma administração com fundamentos mensuráveis, expor os pontos para levantamento de dados sobre a administração de cooperativas, e especificamente a forma com que são analisados os dados dispostos e o ponto crucial para disponibilização de acesso a imagem da instituição, a qualquer momento na tomada de decisão. A pesquisa analisará dados de instituições cooperativista de crédito, para com isso expor os dados expressamente importantes a administração, esta que por sua vez toma as decisões e necessita de dados sintetizados para análise e tomada de caminhos estratégicos na sua administração.

Palavras-chave: ferramentas de gerenciamento, indicadores para gestão, cooperativas, tomadas de decisão.

ABSTRACT: The present study is to analyze management tools formalized institutions as credit unions doing a survey analysis discussed by directors to support the management, allowing conclusions about the way we approach data available to management. The management is as an essential tool for administration with a measurable basis, exposing the points to obtain data on the management of cooperatives, and specifically how they are arranged and analyzed the data crucial to providing access to image institution at any time in decision making. The research will analyze data from cooperative credit institutions, to thereby expose the data specifically relevant to the administration, this in turn makes the decisions and need synthesized data for analysis and making strategic roads in his administration.

Keywords: management tools, indicators for management, cooperative decision making.

INTRODUÇÃO

Através deste ter se a exposição de linhas a serem trabalhadas para que administradores de unidades cooperativas tenham acesso a resultados, e a interpretação de números para que se possa determinar qual linha melhor se aplica para alcance de objetivos e resultados esperados.

O objetivo é obter os índices econômico e financeiro das instituições de forma mais prática e simples, com elas expor melhores caminhos a serem seguidos, obter dos gestores o nível em que estes dão aos números expostos pela contabilidade, a relevância que os gestores dão hoje para as planilhas disponibilizadas pelo sistemas para suas tomadas de decisões.

A teoria fala da gestão como um modo de interpretar e administrar os resultados de forma a inserir num ambiente através de resultados caminhos a serem seguidos para alcance de objetivos, isso da uma concepção da situação do objeto de estudo em determinado momento.

Os números podem ser interpretados de várias formas e contextualizações, assim como problemas tem mais de uma forma de solução, partindo-se do contingente dos números estes apresentam a realidade da instituição assistida, gráficos e estudos temporais comparativos dos mesmos facilitam e prevêm em que slide a instituição se encaminha, basta analisar.

A Gestão é a senhora que delega funções e responsabilidades, a equipe num contexto para eficiência, a o ponto de que a gestão deve estar impregnada a um único objetivo, resolver os conflitos e diferenças entre colaboradores clientes gestores e recursos, pois deve se manter um foco ao objetivo principal, que sem sombra de duvida seja para instituições, sócios ou empresários é o retorno financeiro, dividendos, sobras ou lucro.

As empresas hoje não fogem do termo interno de burocracia que se caracteriza por um emaranhado de normas, leis e princípios que integra o controle de determinado órgão, sendo ela parte importante para que se possa ter embasamento a tomada de decisões e argumentos para resultados de sucessos ou falências, já a forma com que se institui e analisa os controles estes podem ser de diferentes formas.

O administrador ou gestor trabalha por responder em um abrangente geral da organização dessa forma idéias de inovação poderão ser tidas fácil ou dificilmente dependendo da maneira em que se trabalha a buscar por novos produtos ou inovações, seja ele para reduzir custos ou adequar a organização a normas.

São inúmeros os dados e fatores que podem ser auferidos para elaboração de determinadas guias ao alcance do fim específico que é a gestão dos processos e o resultado positivo sobre as metas, implementar um negócio, empreendimento, toda via precisa de capital, e aptidão das empresas a disponibilizar recursos financeiro e operacional no patamar adequado para seus gestores, o fator pressão para alcance de objetos e freqüente, e este trabalha necessitando de recursos e investimentos, contextualizando em usar nos extremos o que a disponível, o gestor neste termo otimiza processos e busca rentabilidade ao extremo para o sucesso.

O contexto organizacional da sociedade hoje leva toda e qualquer idéia de empreendimento a ser avaliado por fatores que expõe o risco, variando o retorno e explicando a probabilidade de rentabilidade, o problema esta em determinar quais os indicativos e pontos ideais para uma Gestão Eficiente?

A Gestão assim como qualquer outra área tem várias subdivisões em seu contexto, um exemplo claro e citar: a Gestão de pessoas, Gestão de estoque, Gestão do risco, Gestão de processos, Gestão de produtos, Gestão Financeira, Gestão de recursos e Gestão de Inovações, todas tem um princípio que é o de gerenciar os recursos afins destas áreas para melhor rendimento ao final do processo.

Quando se fala em administração de recursos pode se perceber a gama de opções em que se encontra o coeficiente de alavancagem de números, a maneira de gerir os ativos pode ainda estar correlacionada de formas diferentes quando se tratando dos diversos tipos de instituições, exemplo: Empresa privada, Instituições Públicas, Instituições de capital misto, entidades sem fins lucrativos.

De uma forma geral todas as organizações têm entre si uma forma legal e tática de gerir, a maneira como e feita esta administração do aplicável e que pode entrar em discussão quando coloca-se opções de melhor lapidar um capital, o que se pretende com o emaranhado de informações a respeito de Gestão e explaná-la de forma que se possa obter uma ferramenta tática para que a entidade tenha indicativos de uma Gestão Eficiente e mostrar a realidade em determinado momento sem precisar abordar informações irrelevantes, isto contribua para uma tomada de decisões mais rápida e segura perante o cenário que a empresa poderá enfrentar.

O ideal e ter se índices simples, mas que possam apresentar o cenário da instituição em questão, a seus administradores sem grandes complicações, através de dados disponibilizados pela contabilidade os melhores índices para abordagem do contexto poderão ser extraídos através da exploração de fatores econômicos financeiros que interferem de forma direta e indireta na organização.

Observando o problema, a administração chega a conclusões em que põe toda uma equipe em função de abordar o problema com fim de resolver, o que não e contextualizado nessa hora são os fatores a que levaram a instituição ao determinado cenário, a questão chave nesse momento e planejar para que esse problema não chegue a existir.

Entre varias características coloca-se em questão elaborar pontos de referência a guiar um plano a ter pequenas mudanças em seu contexto planejado, através da análise de dados históricos para elaboração da projeção a caracterizar a administração como uma ferramenta prática e eficaz, para que não apenas cumpra com a exigência de relatórios mas que seja ação continua a moldar o resultado.

Entre hipóteses, suposições e afirmação, o melhor e ficar com a última opção, afirmar que com análise de dados o administrador possa dizer em que ponto objetivo a instituição estará em determinado momento.

O destaque para desenvolvimento do estudo e afirmar onde os administradores estão pecando ao gerir os recursos, em que ponto do exercício esta se deixando de analisar os indicativos, e ainda que indicativos dever ser prioritários para o bom desenvolvimento das atividades em um fluxo continuo e não complexamente alternado e instável.

Através disto certamente os administradores terão um maior embasamento na hora de se tomar as decisões, maior confiabilidade nos números expostos e uma previsão de resultado futuro devido a pré análise de dados e os caminhos que já foram percorridos, segurança na tomada de

decisões, e direcionamento de ações preventivas através dos resultado pré analisados, e ainda a possibilidade de planejamento a longo prazo, com definição de metas significativas e alcançáveis, são objetivo relevantes para realização do estudo.

PRCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto a natureza da pesquisa, esta foi básica e aplicada a partir dela teve se novos contextos sobre a administração em diversos pontos.

Quanto a abordagem do problema a pesquisa qualitativa se enquadra de forma eficiente pois traz a síntese das informações para o contexto atual que por associação traz os pontos de relevância e descrição.

Em se tratando dos objetivos a pesquisa descritiva teve eficácia, uma vez que visou descrever características de determinada população ou fenômeno, como também como questões econômicas financeiras são analisadas.

Os procedimentos técnicos foram elaborados através de embasamentos por pesquisa em documentos já publicados, constituídos de Livros e artigos de internet. Utilizou-se recursos da Biblioteca Modesto Zaniolo, particulares e da Internet.

Para confronto da teoria com a realidade foi efetuado levantamento entre questões interrogativas local população e economia entre áreas para contra ponto.

A população foi a seguinte:

Localização: Alto Vale do Itajaí

Características: Cooperativas de Crédito

Amostragem: 6 cooperativas do sistema Cresol Central-SC/RS, localizadas na Região do Alto Vale do Itajaí.

Analisados os dados cedidos pela contabilidade.

Nas técnicas de pesquisa utilizou-se confrontar dados de diversas unidades para identificar pontos de relevância .

ANALISE DE RESULTADOS

Considerou se para analise os dados da planilha de Gestão do mês de Junho de 2012, visto que todo mês a contabilidade sede aos administradores a planilha de gestão com dados da instituição e do sistema num todo.

Através da analise teve se as seguintes interpretações;

A cooperativa que possui o maior desempenho considerando a relação por resultado positivo apresentado e a Cresol Witmarsum, que e a terceira colocada em número de associados, e a terceira colocada em nível de patrimônio de Referência, a atenção deve ser desviada principalmente para o custo administrativo que e o menor perante as outras 5 cooperativas da Base

Vale, o que traduz também o volume de recursos administrado por colaborador tendo o maior valor perante as outras unidades.

Outro dado que se destaca e a relação Ativo Permanente versus Patrimônio de Referência que corresponde a 18%.

Quanto a Cooperativa que possui o maior volume administrado e Dona Emma, e possui 29% do seu PR sendo Imobilizado, despesa perante o PR 43,68%.

Já a Cresol Vitor Meireles tem o Segundo melhor resultado, no mês de Junho de 2012, tendo o segundo maior patrimônio de referência, e um custo administrativo alto se comparando com a primeira colocada tendo um índice de 1,05% com relação a seus recursos administrados, quando a primeira colocada possui o índice de 0,79%. Vitor Meireles fica na terceira colocação em se tratando de volume administrado por colaborador. Um ponto em que Vitor Meireles se destaca e o número de associados e a segunda colocada tendo uma diferença de 650 associados perante a primeira colocada, o que significa que a primeira tem um número menor de associados com contas inativas, ou tem um número maior de associados movimentando valores.

Orienta se a Cresol Vitor Meireles: aumentar o volume administrado por colaborador e efetuar um planejamento para diminuição do custo administrativo

Falando da Unidade que possui o valor de resultado mais baixo no mês de junho, tem se a Cresol de Pouso Redondo, que possui um número médio de associados no mesmo nível da primeira colocada, já o número de ativos administrado por colaborador e um dos mais baixos entre as 6 unidades, o PR desta unidade e baixo perante o número de associados.

O seu custo Administrativo e o mais alto das 6 unidades, tendo o índice de 1,26% sobre os seus recursos, o custo de captação esta no nível dos demais, a media de depósito por associado esta acima do padrão o que esta abaixo e o valor médio de capital por sócio que esta 30% abaixo do padrão do sistema.

Orienta se: promover uma forma de capitalização pelos associados, injetando recursos na cooperativa e aumentando o Patrimônio de Referência, adequar as funções e recursos de forma a diminuir o custo administrativo e como a unidade possui numero de associados e movimentação nos padrões, pode estar faltando negociação e divulgação dos produtos e serviços.

A Cresol Dona Ema e a Cooperativa que mais chama atenção, tendo resultados voláteis analisando vários meses, e no mês de Junho, mesmo tendo o maior valor administrado possui o segundo maior resultado negativo, quando deveria estar em primeiro lugar em resultado positivo, isso se explica através da sua despesa que foi elevada, o ativo administrado por colaborador ficou nos padrões sendo a segunda maior, o número de sócios e o mais elevado perante as demais, o PR também e o mais elevado alcançando quase o obro da primeira colocada em resultado positivo.

O ponto de maior destaque e o Custo Fixo sobre o PR que atinge no mês de junho 50,94% do PR quando o padrão seria < 30%.

A despesa de captação em relação a receita total esta em nível acima do normal pois encontra se em 53,75% quando o padrão e < 35% .

Segundo a planilha a despesa de provisão não esta impulsionando o resultado pois encontra se em 2,11% em relação a despesa total, quando o padrão e <15%.

Dessa forma supõe se: diminuição nas despesas começando pela baixa na taxa paga sobre os recursos captados em depósitos a prazo, planejamento para gradativamente diminuir as despesas fixas.

Cresol Apiuna, possui um número médio de sócios, o valor administrado por colaborador e o segundo mais baixo entre as unidades, o PR desta e um dos mais baixos mas não o último na escala, a sua receita perante o PR esta no patamar o que se desenquadra e sua despesas que esta acima da receita proporcionando o resultado negativo no mês, em relação ao custo administrativo este pode ser seu maior fator este e de 1,11% perante os volumes administrados, contribuindo em 59,48% das despesas operacionais índice elevado em comparação com o padrão que deve ser < 15. Sua carteira esta bem distribuída com relação a recurso próprio e repasse, ficando em quase 50% para cada lado. Os sócios tem um bom movimento ficando a média de movimentação superior aos padrões, pode se traduzir que esta se movimentando bem mas vendendo pouco os produtos, pois a receita por sócio esta a baixo do padrão em 18,25%.

Orienta se: divulgar os produtos da instituição, promover a captação de recursos, aumentar o volume administrado por colaborador e efetuar planejamento para diminuir o custo administrativo.

Diagnosticando a Cresol Alfredo Vagner, esta possui resultado positivo, possibilitando índice de movimentação médio em comparação com outras 5 demais unidades, em relação ao número de associados e a que possui o menor numero sendo a última, já a movimentação de ativos por colaborador possui um nível médio, o PR desta também esta em nível perante as outras 5 unidades.

O que e de destaque para esta cooperativa e seu imobilizado que e maior do que a primeira colocada em resultado, ou seja ela possui 23,42% do PR imobilizado, quando a primeira colocada possui 18,12%, dessa forma sobra 76,58% do PR para Movimentação. Sua despesa corresponde a 35,39% do seu PR índice aceitável quando a primeira colocada possui 43,68% de despesa perante o PR.

O que a cooperativa pode estar melhorando seria o índice de carteira própria pela de repasse que hoje encontra-se desigual ou seja 31,00% recursos próprios e 69,00% repasse, considera se índice elevado para repasse.

Orienta se: efetuar planejamento para não aumentar o imobilizado, divulgar os produtos e serviços destacando as linhas de recursos próprios que encontra se em nível desigual perante os repasses.

CONCLUSÃO

Através do fim da pesquisa tem se o embasamento pra dizer que as cooperativas analisadas estão em expansão, tendo cada uma um ponto distinto que esta auferindo no seu resultado, em nenhum momento encontra se o

mesmo cenário influenciando o resultado nas instituições analisadas, visto que por mais que estas estejam localizadas no Alto Vale tem se ainda em cada micro região uma cultura diferente que influência e consolida a economia local. Concorrência; existe, mesmo sendo entre as próprias instituições cooperativistas e os sistemas privados, o que tem se e as instituições buscando diferencias para alcançar o destaque e crescimento.

Imobilizado: fator que tem auferido no resultado final devido não estar disponível no giro da instituição, proporcionando despesa ao invés de receita.

Ativo administrado: sobra de recurso humano em algumas unidades tendo em vista que pode ser trabalhado a otimização dos recursos em virtude de alcance de metas.

Patrimônio de Referencia: através da movimentação aumenta se o PR da instituições algumas instituições não estão otimizando ferramentas para aumento de seu PR o que proporcionaria resultado positivo.

Despesa Administrativa: Algumas unidades apresentam elevado custo administrativo, isso se reflete através dos valores trabalhados, da divulgação dos produtos, e do não planejamento na horta de contrair despesas.

Formando índices para a administração tem se:

1º valor movimentado por sócio perante o montante administrado, traduz a quantidade de sócios e se estes estão movimentando, ou quantos são inativos.

Equação: valor movimentado por sócio = montante administrado / nº de sócios.

2º liquidez, traduzindo quanto de recurso tem se para liquidar as obrigações

Equação: liquidez = (capital + resultado + sobras + reservas) / Obrigações

3º Índice de Endividamento dos Associados, expondo em media quanto tem se emprestado aos associados.

Equação: Endividamento dos Associados = (empréstimos + repasses) / nº de sócios.

4º Evolução do PR, traz quantos por cento o PR tem evoluído de um mês pra outro.

Equação: Evolução do PR em %= (PR mês atual / PR mês anterior)-1

5º Valor administrado por colaborador, traz quanto esta se administrando perante o número de colaboradores e diretores, isto vai traduzir se esta sendo otimizado os recursos humanos.

Equação: Valor administrado por colaborador = recursos administrados / (nº de colaboradores+ nº de diretores)

6º Índice de Imobilizado, traduzira quanto de recursos do PR estas destinado ao imobilizado.

Equação: ((imobilizado *100) / PR) /100

7º Índice de despesa por sócio, tem se através das despesas fixas quanto esta para cada sócio.

Equação: despesa por sócio = despesas fixas / nº sócios

8º Índice de receita por sócio traduzindo quanto em media esta tendo de receita.

Equação: receita por sócio = receita total do mês / nº sócios

Estas são equações simples que podem traduzir a situação da instituição, e assim direcionando os diretores em que pontos devem ser direcionados seus esforços para alcance de objetivos

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administrando novos tempos**. 2ª Ed. São Paulo: Campus, 1999.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Marketing social e ético nas cooperativas**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração princípios e tendências**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: Da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEINEN, Enio; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos. **Cooperativismo de crédito: Raízes, evolução e particularidades**. 2ª Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia empresarial**. 1ª Ed. São Paulo: ATLAS, 1987.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques, **Cooperativas de Crédito História da evolução normativa no Brasil**. 6ª ed. Brasília: BCB, 2008.

ROZADOS, *Helen Beatriz Frota*. **Uso de indicadores na gestão de recursos de in formação**. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/download.php?dd0=11207> Acesso em: 03 de maio. 2012.