

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
CURSO DE MESTRADO EM CONTROLADORIA

JOELMA LEITE CASTELO

CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES DE MICROCRÉDITO: UM  
ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA CREDIAMIGO DO BANCO DO  
NORDESTE DO BRASIL S/A (BNB)

FORTALEZA  
2005

JOELMA LEITE CASTELO

CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES DE MICROCRÉDITO: UM  
ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA CREDIAMIGO DO BANCO DO  
NORDESTE DO BRASIL S/A (BNB)

Dissertação submetida à Coordenação do  
Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. William Celso Silvestre

FORTALEZA

2005

Castelo, Joelma Leite

Controladoria em Instituições de Microcrédito: um estudo de caso do Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB) / Joelma Leite Castelo. - Fortaleza, 2005.

100 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Departamento de Contabilidade.

JOELMA LEITE CASTELO

CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES DE MICROCRÉDITO: UM  
ESTUDO DE CASO DO PROGRAMA CREDIAMIGO DO BANCO DO  
NORDESTE DO BRASIL S/A (BNB)

Dissertação submetida à Coordenação do  
Curso de Pós-Graduação em Controladoria, da  
Universidade Federal do Ceará, como requisito  
parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Controladoria.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. William Celso Silvestre (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dr. Antonio Lisboa Teles da Rosa  
Universidade Federal do Ceará – UFC

A meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, mentor da minha vida, que me deu sabedoria, e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Ao Professor Dr. William Celso, pelo incentivo e apoio durante a realização deste trabalho, que sem sua importante ajuda não teria sido concretizado.

Ao meu pai, José Castelo, exemplo de vida, honestidade e trabalho.

À minha mãe, Margarida Selma, minha grande amiga, presente em todos os momentos da minha vida, ensinado-me tudo o que sei sobre disciplina e persistência na luta por meus objetivos.

À minha querida filha Lara, por existir na minha vida.

Ao meu noivo, Henrique, pela paciência durante os momentos que tivemos de abdicar para tornar possível a concretização deste trabalho.

Ao corpo docente e discente do Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

Aos colegas de trabalho do Banco do Nordeste, pelo tempo e atenção concedidos nos trabalhos realizados.

E aos demais, que de alguma forma contribuíram na elaboração desta dissertação.

“É graça divina começar bem, graça maior  
persistir na caminhada certa, mas a graça  
das graças é não desistir nunca.”  
D. Hélder Câmara

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo mostrar que a utilização da Controladoria nas instituições de microcrédito é capaz de agregar valor aos seus resultados, disponibilizando, em consequência, o crédito de forma mais adequada em benefício da população, em especial mediante a utilização do sistema de informações apresentado pelo Modelo de Gestão Econômica (GECON). Para o desenvolvimento deste estudo, realizou-se uma pesquisa de campo, analisando-se o Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil S.A. (BNB), buscando conhecer o histórico do referido programa, os produtos por ele trabalhados e os principais obstáculos enfrentados. A pesquisa inicia-se com a análise da Controladoria, apresentando seu conceito, finalidade e instrumentos, contextualizando sua importância no cenário econômico atual, em confronto com o tradicional modelo de Contabilidade. Em seguida, é feita uma análise do microcrédito, com especial atenção para o surgimento e desenvolvimento do programa de microcrédito do Banco do Nordeste do Brasil S.A. - Programa CrediAmigo. Em continuação, faz-se uma análise do modelo de sistema gerencial baseado no aludido programa de microcrédito, propondo melhorias ao mesmo, através da Controladoria, em especial utilizando as ferramentas do Modelo de Gestão Econômica (GECON), com vistas a aumentar o seu nível de eficácia. Nesse sentido, discorrendo sobre a aplicação do Modelo de Gestão Econômica (GECON) para a avaliação do desempenho da empresa, demonstra-se, por fim, uma situação hipotética de sua aplicação em uma instituição bancária, ocasião em que as melhorias anteriormente propostas são atingidas. Vê-se que o sistema do Programa CrediAmigo ainda pode melhorar, concebendo e gerindo um sistema próprio de informações de gestão econômica, que possibilite ao citado programa avaliar se os fatores determinantes de seu resultado se comportaram como planejado, ou que possíveis efeitos poderão provocar no resultado esperado se sofrerem alterações de curso, permitindo, assim, que as decisões gerenciais a serem tomadas sejam as mais adequadas, dentre as alternativas disponíveis, possibilitando, em consequência, o alcance de um resultado econômico mais eficaz, bem como uma melhor disponibilização do crédito para a população.

Palavras-chave: Controladoria. Microcrédito. CrediAmigo. Banco do Nordeste do Brasil.



## **ABSTRACT**

This work focusses on showing that the use of the Controllershship in the financial institutions is capable to add value to its results, making the credit available, as a result, in the most appropriated way to benefit of the population, especially using the system of information presented by the Model of Economic Management (GECON). For the development of this study, a field research was fulfilled to analyze the Crediamigo Program of the northeast Bank of Brasil S.A., looking forward to know the description of the mentioned program, the products worked by it and the main obstacles faced. The research starts with the analysis of the Controllershship, presenting its concept, purpose and tools, setting its importance in the current economic scene, contrasting to the traditional model of Accounting. After that, an analysis of the microcredit is made, with special attention for the emergence and development of the program of microcredit of the northeast Bank of Brasil S.A. - Crediamigo Program. Following this, an analysis of the model of managerial system based on the alluded program of microcredit, considering improvements to it, through the Controllershship, especially using the tools of the Model of Economic Management (GECON), expecting to increase its level of effectiveness. This way, discoursing on the application of the Model of Economic Management (GECON) for the evaluation of the performance of the company, it is finally demonstrated, a hypothetical situation of its application in a banking institution, in which the improvements previously proposed are reached. It is noticed that the system of the Crediamigo Program can still improve, conceiving and managing a proper system of information of economic management, that makes it possible to the mentioned program evaluate if the determinated factors of its result had held as planned, or that possible effect will be able to provoke in the waited result to suffer alterations from course, allowing, thus, that the managerial decisions to be taken are adjusted, among the possible alternatives, making it possible, as a consequence, the achievement of a more efficient economic result, as well as the credit being used in the most apporiated way by the population.

Key words: Controllershship. Microcredit. Crediamigo. The Northeast Bank of Brasil S.A.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características do meio empresarial e da controladoria ao longo do tempo.....	20
Quadro 2 – Síntese da conceituação da controladoria como ramo do conhecimento .....	23
Quadro 3 – Síntese da conceituação da controladoria como unidade administrativa .....	24
Quadro 4 - Impacto das transações de captação e aplicação da situação hipotética .....	77
Quadro 5 - Demonstração de Resultado da situação hipotética .....	78
Quadro 6 - Dados da situação hipotética – orçamento original.....	89
Quadro 7 – Dados da situação hipotética – orçamento corrigido.....	89
Quadro 8 – Dados da situação hipotética – orçamento realizado real.....	89
Quadro 9 – Entidade bancária: avaliação de desempenho .....	90
Quadro 10 – Modelo de informação para avaliação de desempenho .....	91
Quadro 11 – Modelo de Gestão Tradicional x Modelo Gestão Econômica.....	93

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As pressões exercidas pelo novo cenário competitivo segundo Boam e Sparrow ..	21
Figura 2 – Objetivos, funções e o papel do profissional gestor na unidade administrativa .....	26
Figura 3 – Instituições de microfinanças no Brasil com mais de 2.000 clientes ativos .....	48
Figura 4 - Crescimento do número de clientes do Crediamigo e perdas de empréstimo 1997-2000 .....	60
Figura 5 - Crescimento do número de encarregados de empréstimo e em agências .....	62
Figura 6 - Crediamigo e taxas de empréstimo interbancário do Brasil (anuais) .....	62
Figura 7 - Empregados do Crediamigo por staff .....	63
Figura 8 - Produtividade da equipe de funcionários do Crediamigo .....	65
Figura 9 - Fundo para desenvolvimento do Crediamigo (US\$) .....	68
Figura 10 - Sistema de Contabilidade do Crediamigo.....	73

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 CONTROLADORIA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Conceito e Finalidade da Controladoria .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 Mudança Paradigmática .....	19
2.1.2 Duas Abordagens Conceituais.....	22
2.1.2.1 Controladoria – Ramo do Conhecimento .....	23
2.1.2.2 Controladoria – Órgão Administrativo.....	24
<b>2.2 A Controladoria como Unidade Administrativa .....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Objetivos.....	27
2.2.2 Funções .....	27
2.2.3 Papel do Gestor.....	29
2.2.4 Estrutura Organizacional e Nível de Autoridade.....	31
2.2.4.1 Linha ou <i>Staff</i> ?.....	32
2.2.5 Modelo de Gestão.....	33
<b>2.3 Instrumentos de Controladoria.....</b>	<b>34</b>
2.3.1 Processo Gerencial .....	35
2.3.1.1 Planejamento Estratégico .....	35
2.3.1.2 Planejamento Operacional.....	36
2.3.1.3 Execução.....	36
2.3.1.4 Controle .....	36
2.3.2 Sistemas de Informações .....	37
2.3.2.1 Simulações.....	37
2.3.2.2 Orçamentos.....	38
2.3.2.3 Padrões .....	38
2.3.2.4 Informações sobre Resultados e Desempenhos Realizados .....	39
<b>3 MICROFINANÇAS .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 O que é Microcrédito.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Regulamentação das Instituições de Microfinanças no Brasil .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 Características do Microcrédito.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4 Experiências Internacionais e Nacionais de Instituições de Microfinanças.....</b>	<b>45</b>
3.4.1 Experiências Internacionais de Instituições de Microfinanças.....	45

3.4.2 Experiências Nacionais de Instituições de Microfinanças .....	47
<b>4 O BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. E O PROGRAMA CREDIAMIGO ..</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Informações sobre o Programa CrediAmigo .....</b>	<b>50</b>
4.1.1 Características.....	50
4.1.2 Performance.....	53
<b>4.2 Antecedentes do Programa CrediAmigo.....</b>	<b>54</b>
<b>4.3 Resultados Negativos do Programa CrediAmigo .....</b>	<b>59</b>
<b>4.4 Superação dos Resultados Negativos do Programa CrediAmigo .....</b>	<b>61</b>
<b>4.5 Desafios Seguintes do Programa CrediAmigo .....</b>	<b>64</b>
<b>4.6 Maior Incentivo Financeiro do Banco Mundial ao Programa CredAmigo .....</b>	<b>66</b>
<b>4.7 Reflexão sobre os Elementos que Levaram ao Sucesso o Programa CrediAmigo .....</b>	<b>67</b>
<b>5 O MODELO DE SISTEMA GERENCIAL DE CONTABILIDADE BASEADO NO PROGRAMA CREDIAMIGO .....</b>	<b>71</b>
<b>5.1 Adoção de um Sistema de Contabilidade Gerencial do Programa CrediAmigo: Viabilidade, Objetivo e Abrangência .....</b>	<b>71</b>
<b>5.2 Os Recursos Necessários para o Sistema Gerencial de Contabilidade do Programa CrediAmigo .....</b>	<b>75</b>
<b>5.3 A Estrutura e a Forma de Apuração de Resultados do Programa CrediAmigo.....</b>	<b>75</b>
5.3.1 Os Pontos Fortes e Fracos do Sistema Gerencial Contábil do Programa CrediAmigo ...	79
<b>6 ADOÇÃO DE SUBSISTEMAS DE INFORMAÇÃO SOB A ÓTICA DO GECON ....</b>	<b>82</b>
<b>6.1 Proposta de Melhoria do Sistema Gerencial Contábil do Programa CrediAmigo ....</b>	<b>82</b>
6.1.1 Subsistema de Informações sobre os Ambientes Interno e Externo.....	84
6.1.2 Subsistema de Informações (GECON): Módulo de Simulações.....	84
6.1.3 Subsistema de Informações (GECON): Módulo de Planejamento .....	85
6.1.4 Subsistema de Informações (GECON): Módulo Realizado.....	85
<b>6.2 Atividades Complementares à Proposta de Melhoria das Funções do Sistema Gerencial do Programa CrediAmigo, através da Controladoria.....</b>	<b>85</b>
<b>6.3 A Aplicação do Modelo de Gestão Econômica (GECON) para uma Avaliação de Desempenho da Empresa.....</b>	<b>86</b>
<b>6.4 Caso Prático da Aplicação do Modelo de Gestão Econômica (GECON) em uma Entidade Bancária .....</b>	<b>88</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>94</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Vários enfoques são encontrados na literatura a respeito das funções de uma unidade de controladoria, sendo relevantes, por exemplo, os seguintes: coordenação e manutenção de um plano integrado para o controle das operações; medição da performance entre os planos operacionais e os padrões, reportando e interpretando os resultados das operações dos diversos níveis diferenciais; interpretação dos reflexos das influências externas sobre o alcance dos objetivos das empresas; bem como promoção da proteção para os ativos da entidade, incluindo controle interno adequado, auditoria e otimização de resultados.

De fato, no estudo da controladoria, constatamos, atualmente, cada vez mais, tratamento dispensado com expressiva importância. Nesse contexto, observamos a crescente atuação do serviço de controladoria de forma generalizada nas organizações de grande porte.

Entretanto, existem setores organizacionais que, apesar de apresentarem relevante função para a sociedade, ainda não atentaram para a viabilidade na adoção do serviço de controladoria, a exemplo das instituições de microcrédito.

O microcrédito é concedido no Brasil de várias maneiras, por meio de ações do Poder Público, da sociedade civil e da iniciativa privada, apresentando diferentes desenhos institucionais. É de fundamental importância o estudo da controladoria nas supracitadas instituições de microcrédito, haja vista que estas apresentam função eminentemente social, já que têm como finalidade precípua a democratização do acesso ao crédito, ao qual expressiva parcela dos brasileiros está excluída. A disponibilidade de crédito para empreendedores de baixa renda, capazes de transformá-lo em riquezas para eles próprios e para o País, faz do microcrédito parte importante das políticas de desenvolvimento.

Sendo assim, propomos, no presente trabalho, mostrar que a utilização do serviço da controladoria nas instituições de microcrédito irá agregar valor aos resultados das respectivas organizações, em especial mediante a utilização do sistema de informações apresentado pelo Modelo de Gestão Econômica (GECON). Desse modo, além da eficácia dos resultados ser otimizada em benefício das organizações, consoante referido, estaremos contribuindo,

conseqüentemente, para que o crédito seja disponibilizado de forma mais adequada, em benefício da população.

### **1.1 Problemática**

Alguns aspectos relacionados ao setor de controladoria nos órgãos de microcrédito merecem uma reflexão.

Um dos principais desafios para as instituições de microcrédito é conseguirem a tão desejada auto-sustentabilidade, a fim de terem condições plenas de disponibilizarem adequadamente o crédito à população sem acesso a este.

A controladoria, na medida em que alicerça as decisões gerenciais nas organizações, torna-se peça fundamental nesse contexto, refletindo positivamente nos resultados das instituições, em especial quando trabalha adequadamente com o sistema de informações para a otimização dos resultados.

Nessa perspectiva, é importante respondermos às seguintes indagações: Quais as finalidades da existência de um órgão de controladoria em uma instituição de microcrédito? E qual a sua relevância? Este trabalho trata dessas questões.

### **1.2 A Unidade de Análise**

O Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB) foi escolhido em virtude do cumprimento dos seguintes requisitos, propostos para a metodologia de estudo de caso:

- 1) ser uma unidade de microcrédito;
- 2) ter implementado um sistema de informações contábeis;
- 3) ser modelo de referência no Brasil no segmento de microcrédito;
- 4) proximidade proporcionada por se localizar na mesma cidade na qual reside a pesquisadora;

5) acessibilidade proporcionada em virtude da pesquisadora já ter sido colaboradora da instituição.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

O alvo principal deste trabalho é investigar e dissertar sobre a importância das funções de controladoria nas instituições de microcrédito com atuação em Fortaleza-CE, através de um estudo de caso do programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB).

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Através de uma pesquisa de estudo de caso, pretendemos alcançar os seguintes objetivos específicos:

- 1) apontar as necessidades das instituições de microcrédito que podem ser traçadas pelo exercício da controladoria; e
- 2) caracterizar e analisar as funções exercidas e as ferramentas utilizadas pelas instituições de microcrédito.

### **1.4 Metodologia**

Para desenvolvermos este trabalho será aplicado um estudo de caso, em virtude das características do objeto da pesquisa ser mais adequadamente evidenciado por esta metodologia, visto que:

- 1) o tipo da questão de pesquisa se enquadra no entendimento do “como” e “por quê” a informação contábil é usada na tomada de decisão na organização;
- 2) não existe controle por parte do pesquisador em relação ao comportamento atual dos eventos; e
- 3) os eventos que afetam o objeto da pesquisa são recentes, conferindo um alto grau contemporâneo ao enfoque da pesquisa.



A pesquisa será do tipo exploratória, pois procurará ampliar o conhecimento sobre o exercício da Controladoria em Instituições de Microcrédito, propondo melhorias na sua avaliação de desempenho com adoção do Modelo de Gestão Econômica (GECON).

Haverá um estudo de caso do Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil S.A., cuja coleta de dados será realizada mediante técnicas de documentação indireta (pesquisa bibliográfica e documental), com visitas àquela instituição onde será desenvolvido o estudo de caso.

Para tanto, será utilizado o método indutivo, ou seja, aquele que parte de constatações particulares para constatações gerais. Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 106), método indutivo é aquele “cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente)”.

## **1.5 Estruturação do Trabalho**

Cumpramos neste momento do conteúdo que será apresentado nos próximos capítulos do presente estudo.

O Capítulo 2 aborda de modo genérico a controladoria, dando enfoque, para uma melhor compreensão da mesma aos seus objetivos, funções, perfil do respectivo gestor, estrutura organizacional, modelo de gestão, instrumentos, processo gerencial, planejamento e execução, a fim de melhor compreendermos uma unidade de controladoria, que será aplicada às instituições de microcrédito, baseado no estudo de caso do Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB).

O capítulo 3, por sua vez, caracteriza a atividade de microfinanças de acordo com as suas especificações e evidencia sua importância no atual contexto, tanto no âmbito nacional quanto no internacional.

O capítulo 4 aborda especificamente o Programa CrediAmigo, contextualizando o seu surgimento, características e desempenhos.

O capítulo 5 apresenta o modelo de sistema gerencial baseado no Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste, dando especificidade ao seu objetivo, abrangência, funções, recursos, dentre outros aspectos relevantes.

O capítulo 6 propõe melhorias nas funções do Sistema Gerencial do Programa CrediAmigo, através da controladoria, em especial utilizando ferramentas do Modelo de Gestão Econômica (GECON), com vistas a aumentar o nível de eficácia do Programa CrediAmigo. Ademais, o referido capítulo discorre sobre a aplicação do Modelo de Gestão Econômica (GECON) para uma avaliação de desempenho de empresa, demonstrando uma situação hipotética de sua aplicação em uma instituição bancária, em que as melhorias propostas foram atingidas.

## **2 CONTROLADORIA**

Dissertar sobre a importância da controladoria nas instituições de microcrédito, a partir de uma reflexão em torno da literatura sobre o tema relacionado à controladoria, é o principal objetivo deste capítulo.

Buscamos uma base teórica de suporte à pesquisa empírica, na qual haja a evidência conceitual dos elementos que se julgam necessários ao pleno exercício de uma controladoria genericamente, que será aplicado em instituições de microfinanças.

A metodologia e os resultados da pesquisa empírica estão expostos nos próximos capítulos. Esta revisão bibliográfica, que subsidia a pesquisa empírica, organiza-se em 4 (quatro) tópicos, a saber:

- 1) conceitos e missão da controladoria em sentido amplo;
- 2) a controladoria com área atuante nas diversas dimensões do processo de gestão;
- 3) instrumentos de controladoria; e
- 4) especificidades do exercício da controladoria em instituições de microcrédito.

### **2.1 Conceito e Finalidade da Controladoria**

O aparecimento da controladoria decorre da evolução da Ciência Contábil, aliada aos princípios, pressupostos, métodos e procedimentos oriundos de outras ciências que têm como foco de interesse as entidades econômicas.

Os entes econômicos não param de evoluir; assim, igualmente, a controladoria se desenvolve, acompanhando-os, o que dificulta a delimitação de sua área de atuação, bem como a fixação de um conceito de caráter restrito.

### 2.1.1 Mudança Paradigmática

Uma sinopse das características do meio empresarial e da controladoria ao longo do tempo, apresentada por Riccio e Peters (1993, p. 19), demonstra uma mudança paradigmática na função controle.

Até a década de 1950, conforme mostra o Quadro 1, o controle incorporava um caráter de rigidez e intensidade sobre os processos e as pessoas. O controle, assim como a estratégia, os custos e qualidade “pertenciam” a determinadas unidades organizacionais: os departamentos de planejamento, de controle etc. A qualidade deveria ser inspecionada após a produção.

Com os movimentos em direção à excelência empresarial e à qualidade total desencadeados a partir dos anos 1950/60, busca-se incorporar a filosofia de controle e, portanto, de qualidade e de visualização dos custos, a todas as fases de realização de atividades da empresa.

A automação crescente dos processos, os avanços da tecnologia da informação e o enxugamento das estruturas organizacionais despertaram, também, uma nova concepção de capacitação profissional que se cristaliza durante os anos 1980. O trabalhador, independentemente do nível de competência, adquire mais autonomia, e o produto de suas atividades passa a depender menos de inspeção e controle “*a posteriori*”, pois a nova existência é que a qualidade seja algo inerente ao seu trabalho. A educação do trabalhador, portanto, torna-se condição de competitividade não apenas para as empresas, como também para as nações.

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS		DESTAQUES
	Do Meio Empresarial	Da Controladoria	
Séc XIX até Século XX (Década de 50)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade é função da especialização.</li> <li>• Modelo mecanicista.</li> <li>• Organização vista como máquina.</li> <li>• Qualidade controlada após produção (<i>ex post</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle rígido e intensivo do processo e das pessoas.</li> <li>• Assessoria (<i>stewardship</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1776 – “<i>The Wealth of Nations</i>” – Adam Smith.</li> <li>• 1911 – “<i>Principles of Scientific Management</i>” – George F. Taylor.</li> <li>• 1914 – <i>ROI (Du Pont)</i> – F. Donaldson Brown.</li> <li>• 1926 – “<i>Mass Production</i>” – Henry Ford.</li> <li>• 1930 – <i>Activity Account</i> – Kohler.</li> </ul>
1960 até a Década de 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidade ao meio.</li> <li>• Processos flexíveis.</li> <li>• Modelo Contingencialista.</li> <li>• Organização como organismo.</li> <li>• <i>Just-in-time</i>.</li> <li>• Qualidade efetuada na fase de <i>design</i> e de produção (<i>ex ante</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle compartilhado e interativo com operações.</li> <li>• Pareceria (<i>partnership</i>), além de assessoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1950/60 – <i>Sistema Toyota de Produção Flexível</i> – Eiji Toyota e Taiichi Ohno.</li> <li>• ABC.</li> <li>• CMS.</li> <li>• 1987 – “<i>Relevance Lost</i>” – H. Thomas Johnson e Robert S. Kaplan.</li> </ul>

Quadro 1: Características do meio empresarial e da controladoria ao longo do tempo.  
 Fonte: Adaptado de Riccio e Peters (1993, p. 19).

Drucker (1990, *apud* EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 35), refletindo o espírito dessa transformação, argumenta: “o centro social de gravidade mudou para o trabalhador do conhecimento. Todos os países desenvolvidos estão se tornando [...] sociedades do conhecimento”.

As pressões exercidas pelo novo cenário competitivo, centradas no desenvolvimento de novas competências, no conhecimento intensivo, foram esquematizadas por Boam e Sparrow (1992, *apud* EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 36). Uma adaptação desse esquema é mostrada na Figura 1 a seguir.

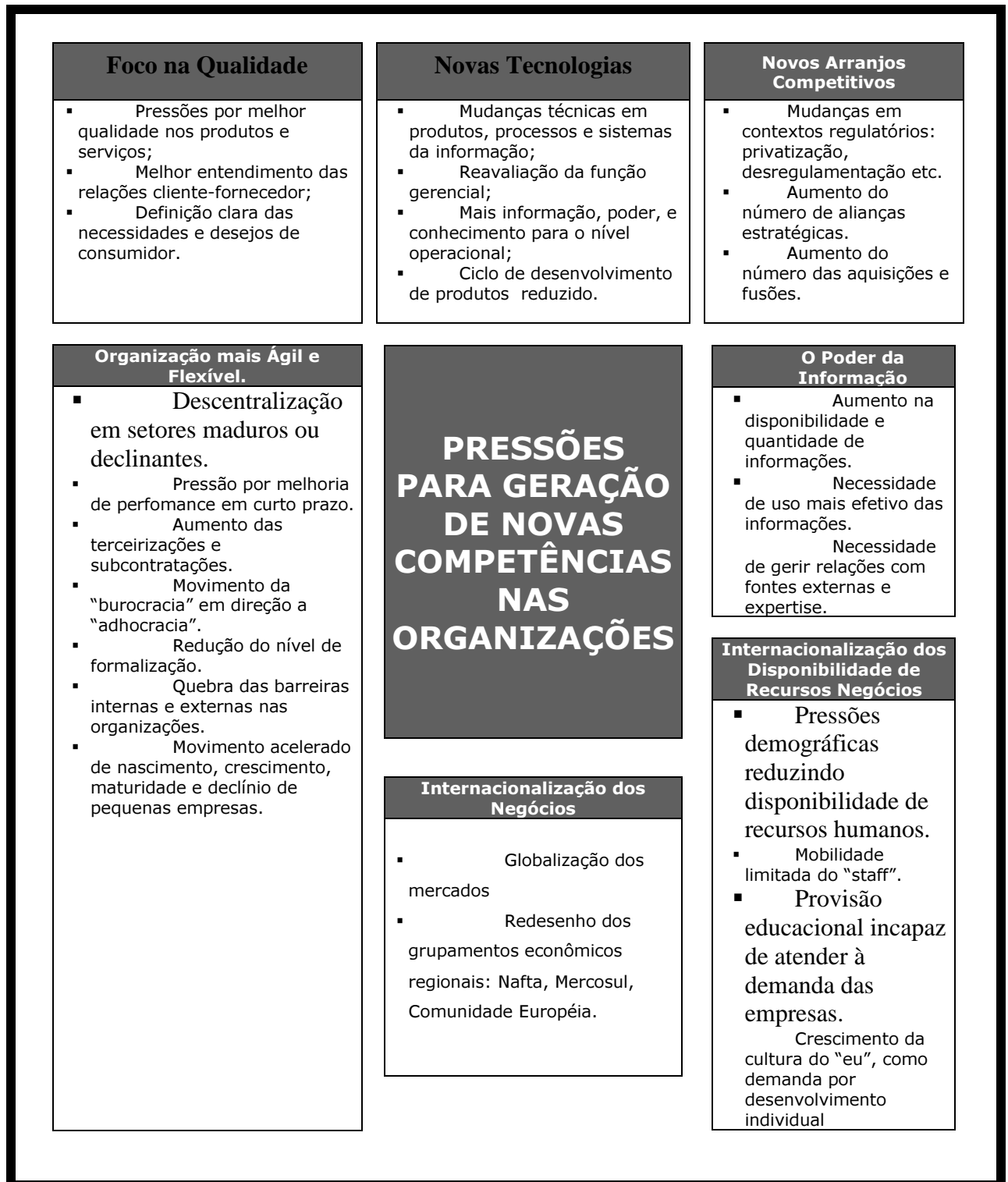


Figura 1 - As pressões exercidas pelo novo cenário competitivo segundo Boam e Sparrow.  
 Fonte: Adaptado Boam e Sparrow (1992, *apud* EQUIPE COOPERS & LYBRAND, 1997, p. 36).

Vê-se, portanto, que o surgimento das citadas competências organizacionais deu-se de modo inevitável, uma vez que, para tanto, contribuíram pressões de vários aspectos empresariais (foco na qualidade, novas tecnologias, internacionalização dos negócios, poder

da informação etc.), inerentes ao novo cenário socioeconômico pelo qual o meio empresarial passou a conviver a partir dos anos 1950/60, cuja consolidação se deu nos anos 1980.

Pesquisas no campo da Administração de Empresas (LAWRENCE; LORCH, *apud* ABRAS; MICHEL, 1998, p. 8) concluíram que as estruturas organizacionais e o seu funcionamento são dependentes do meio, ou seja, os diferentes ambientes em que interagem os departamentos da empresa tendem a diferenciá-los, enquanto o ambiente global das organizações, no sentido de alcançar esforços e coordenação, exerce pressão sobre os departamentos a fim de integrá-los. Aos gerentes passa a ser exigido o papel de conduzirem a interação entre a empresa e o seu meio ambiente. O modelo contingencialista<sup>1</sup> sintetiza a ruptura de uma visão interna, na qual se procura a melhor maneira de realizar a tarefa (*the best way*), para uma visão externa, onde as demandas ambientais determinam o que fazer (*it depends on*).

Novas e melhores práticas de gestão passam a ser demandadas em função das exigências do contexto externo e do novo ambiente configurado nas organizações. Todo esse processo tem reflexos diretos na controladoria e impacta sua base conceitual.

### 2.1.2 Duas Abordagens Conceituais

A controladoria para Mosimann, Alves e Fisch (1993) consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, podendo ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo gestão do sistema empresa; e
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos de outras ciências (MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993, p. 81).

Essa divisão conceitual da controladoria – unidade administrativa e ramo do conhecimento – também é apresentada por Pereira (1991 *apud* RICCIO e PETERS, 1993, p. 8), Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26-28) e Almeida, Parisi e Pereira (1999, p. 370).

---

<sup>1</sup> Ferreira (1986, p. 464) assim define contingência: Contingencialista [Do lat. Contingential S.f [...]. Qualidade do que é contingente. 2. Incerteza sobre se uma coisa acontecerá ou não. Contingência, portanto, significa algo incerto ou eventual que pode suceder ou não; refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade só pode ser conhecida pela experiência ou por uma evidência e não pela razão.

### 2.1.2.1 Controladoria – Ramo do Conhecimento

Uma síntese dos conceitos apresentados sobre a primeira abordagem – a controladoria como ramo do conhecimento – encontra-se no Quadro 2, a seguir:

Abordagem 1 – CONTROLADORIA – RAMO DO CONHECIMENTO	
Autores	Conceito
ALMEIDA, PARISU e PEREIRA (1999, p. 370)	A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informação e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.
MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p. 92)	[...] conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia.
PEREIRA (1991) apud RICCIO e PETERS (1993, p. 8)	[...] conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los.

Quadro 2: Síntese da conceituação da controladoria como ramo do conhecimento.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Assim, como ramo de conhecimento, a Controladoria presta-se, essencialmente, para, diante de informações econômico-financeiras, apoiar o processo decisório dos gestores da empresa, com vistas a orientá-los, dando-lhes a possibilidade de identificarem os melhores caminhos a serem percorridos, dentre as alternativas existentes, por meio de bases teóricas e conceituais de alguns ramos do conhecimento, com destaque para a Contabilidade.



### 2.1.2.2- Controladoria – Órgão Administrativo

O Quadro 3, a seguir, resume definições sobre a missão da controladoria como unidade administrativa (segunda abordagem), na visão de alguns autores pesquisadores:

Abordagem 2 – CONTROLADORIA – ÓRGÃO ADMINISTRATIVO	
Autores	Missão
ALMEIDA, PARISI e PEREIRA (1999, p. 372)	[...] assegurar a otimização do resultado econômico da Organização.
CAGGIANO e FIGUEIREDO (1997, p. 26-27)	A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Sua finalidade é “garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.
MOSIMANN, ALVES e FISCH (1993, p. 83)	[...] a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, através da integração dos esforços das diversas áreas.
PEREIRA (1991) <i>apud</i> RICCIO e PETERS (1993, p. 8)	[...] tem como missão gerar subsídios para a canalização de esforços e potencialidades da entidade como um todo e participar do processo de tomada de decisão assessorando a administração geral e os gestores de áreas específicas de maneira a garantir a continuidade da entidade e assegurar o cumprimento de sua missão.
RICCIO e PETERS (1993, p. 9)	Pode ser entendido como missão da controladoria a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global igual ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização.

Quadro 3: Síntese da conceituação da controladoria como unidade administrativa.  
Fonte: Elaborado pela Autora.

Desse modo, percebe-se que a controladoria, como órgão administrativo, é útil para efetuar a coordenação do processo de planejamento das diversas áreas e atividades, no intuito de atingir o melhor resultado econômico da empresa em sua área de atuação, garantindo a sua continuidade.

Para melhor compreensão do objeto de estudo do presente trabalho, faz-se oportuna a análise da controladoria atuante nas diversas dimensões do sistema de gestão, ou seja, uma área de atuação, com funções próprias. Desse modo, o referencial teórico converge para a abordagem de controladoria como unidade administrativa. A partir deste ponto, portanto, os conceitos se relacionam com essa abordagem.

A Figura 2, uma adaptação de Bio (1987, p. 118), procura fornecer uma visão ampla do sistema gerencial, raio de ação de uma área de controladoria, cujos objetivos, estrutura e atribuições serão analisados a seguir.

## 2.2 A Controladoria como Unidade Administrativa

Exposta a visão dos autores acerca da missão de um órgão de controladoria, serão mostrados, a seguir, seus objetivos e funções e o papel do profissional gestor da área. Por razões de clareza de terminologia, convém esclarecer o significado desses termos.

Eis a definição por Ferreira (1986):

Missão. (Do lat. *missione*) S.f (...) 5. Obrigação, compromisso, dever a cumprir: missão de pai (p. 1.208).

Objetivo. (...) S.m. 3 Alvo ou desígnio que se pretende atingir. 4. Objeto (8) de uma ação, idéia ou sentimento. (Sin. (nas acepç. 3 e 4): propósito, intuito.) (p.1.208).

Função. 1. Ação própria ou natural de um órgão, aparelho ou máquina (...) 3. prática ou exercício de cargo, serviço, ofício. 4. utilidade, uso, serventia: Esta caixa não tem função. 5. Posição, papel: Não consigo ver-me na função de feitor (p. 819).

Papel. (Do gr. *Pápyros*, pelo lat. *Papyru* e pelo cat. *Paper*.j S.m. (...) 5. Atribuição de natureza moral, jurídica, técnica, etc; desempenho, função: “o papel dos pais é apoiar os filhos”; “ O papel do advogado é...valorizar os argumentos da causa que lhe foi entregue” (Barbosa Lima Sobrinho, Presença de Alberto Torres, p. 59). (p. 1.261).

Apresentadas de forma sucinta as definições acima, cumpre, antes de analisá-las com maior vagar - o que será feito adiante -, demonstrar que as mesmas relacionam-se umas com as outras, sistematicamente, consoante se infere da Figura 2 a seguir:

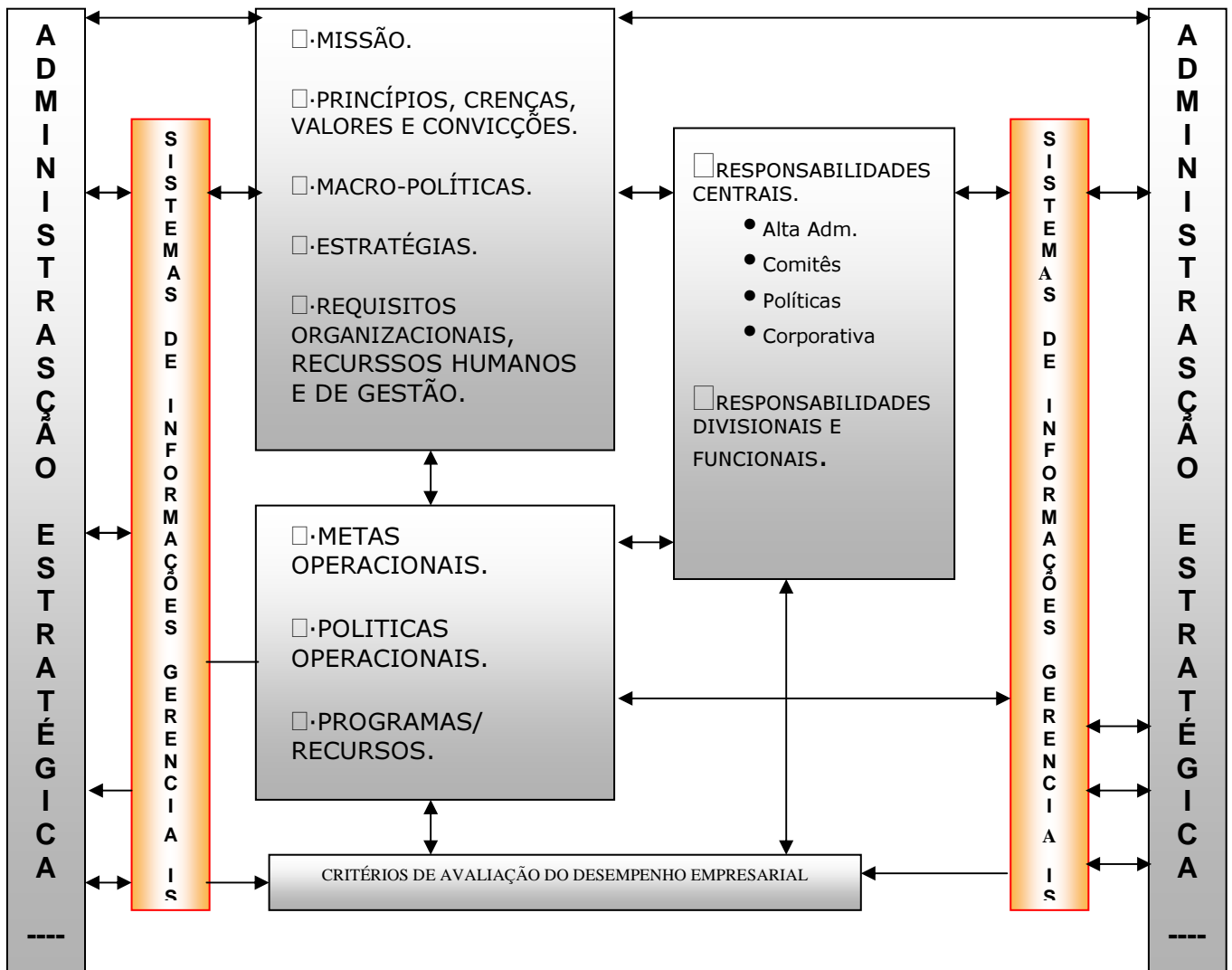


Figura 2: Objetivos, funções e o papel do profissional gestor na unidade administrativa.

Fonte: Adaptado de Bio (1987,p.118)

Como visto, a Controladoria, através de um sistema de informação gerencial, alimentado com dados oriundos das diversas áreas da empresa, permite que a missão e o objetivo da empresa sejam melhor trabalhados pelo gestor.

### 2.2.1 Objetivos

Como unidade administrativa que busca a eficácia empresarial, a controladoria necessita fixar e perseguir objetivos claros e viáveis, em perfeita consonância com a missão declarada.

Almeida, Parisi e Pereira (1999, p. 373) preconizam um órgão de controladoria numa visão de gestão econômica. Para tanto, os objetivos devem ser: a “promoção da eficácia organizacional”; a “viabilização da gestão econômica”; e a “promoção da integração das áreas de responsabilidade”.

### 2.2.2 Funções

Vários enfoques são encontrados na literatura a respeito das funções de uma unidade de controladoria. Os considerados mais relevantes são reportados a seguir.

De acordo com a definição aprovada há mais de 50 anos (setembro de 1949), pelo Financial Executives Institute e transcrita por Heckert e Wilson (1963), *apud* Riccio e Peters (1993, p. 7) e Oliveira (1998), a função da controladoria compreende:

1. estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
2. medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, e reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
3. medir e reportar sobre a eficácia dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para atingimento desses objetivos;
4. reportar às agências governamentais, quando requerido, e supervisionar todos os assuntos relacionados a impostos;
5. interpretar e reportar os reflexos das influências externas sobre o atingimento dos objetivos da empresa;
6. prover proteção para os ativos da empresa. Isto inclui controle interno adequado, auditoria e cobertura adequada de seguros (HECKERT; WILSON, 1963, p. 7).

Yoshikawa (1997, p. 20-22), após revisar os trabalhos de Ansoff (1990) e de Kaplan e Norton (1996), destaca que a controladoria deve ampliar o seu campo de análise para toda a organização, avaliando se os objetivos estão sendo atingidos, “*com base na estratégia*”. Para

o autor, análise dos resultados alcançados e a avaliação das decisões deve incorporar três pontos essenciais: “ a) informações voltadas para o futuro; b) a capacidade de adaptação da empresa frente à concorrência; e c) a consideração de ativos intangíveis”.

Figueiredo e Caggiano (1997), ressaltando que o delineamento da função pode variar conforme a empresa e as circunstâncias, caracterizam as responsabilidades e atividades básicas da controladoria da seguinte forma:

1. Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistente com os objetivos e as metas da companhia, a curto e em longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicando aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.
2. Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
3. Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeira, dos clientes e do público em geral.
4. Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras nos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
5. Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com os auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registros; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, p. 27, 29).

Para atender aos requisitos de gestão econômica, Almeida, Parisi e Pereira (1999) elencam as seguintes funções para controladoria:

1. Subsidiar o processo de gestão – pelo suprimento de instrumentos gerenciais que forneçam informações sobre desempenhos e resultados econômicos. A controladoria deverá oferecer suporte para que o processo de gestão se adeque à realidade da empresa diante do seu meio ambiente. O sistema de informações deve permitir simulações e projeções sobre eventos econômicos no processo de decisão. Para os auditores, a monitoração da elaboração do orçamento – e respectiva consolidação – das diversas áreas de responsabilidade da empresa são inerentes a esta função;
- 2 Apoiar a avaliação de desempenho – a controladoria deverá realizar a avaliação da própria área e analisar os desempenhos econômicos da empresa, dos gestores e das áreas de responsabilidade. As avaliações, ressaltam os autores, deverá ser realizada

por todos os gestores e seus respectivos superiores hierárquicos. Cabe à controladoria apoiar o processo, analisando as avaliações;

3 Apoiar a avaliação de resultado, através da análise de resultado econômico dos produtos e serviços; da monitoração e orientação do processo de estabelecimento de padrões; avaliação do resultado de seus serviços;

4 Gerir os sistemas de informações para decisão pela definição da base de dados que permita a organização da informação necessária à gestão; pela elaboração de modelos de decisão, para os gestores, para os diversos eventos econômicos, considerando as características físico-operacionais próprias das áreas; e pela padronização e harmonização do conjunto de informações econômicas;

5 Atender aos agentes de mercado – consiste em analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa e em atender aos diversos agentes do mercado, representando legalmente a empresa ou apoiando o gestor responsável (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 1999, p. 375-377).

As funções da controladoria destacaram-se ao longo dos anos pela necessidade de adequação de novos modelos de administração das organizações associada à ineficácia dos sistemas de contabilidade e de custos, até então existentes para apoio ao processo decisório. Desse modo, vê-se que a Controladoria tem o condão de oferecer uma série de informações aprimoradas, bem como respostas às indagações advindas do mundo turbulento dos negócios.

### 2.2.3 Papel do Gestor

Como já mencionado, a função controladoria, acompanhando as modificações do meio, tem passado por mudanças substanciais. A principal delas é a sua transformação em parceria das outras funções da empresa, no sentido de fazer cumprir a missão da organização, através de resultados otimizados.

Do gestor da controladoria, denominado *controller* pela unanimidade dos autores pesquisados, são exigidas habilidades e competências especiais.

Nakagawa (1993, p. 13-14) o considera “o principal executivo de informações de uma empresa” e entende que o exercício desse papel é “[...] exercer um força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

Conforme Figueiredo e Caggiano (1997), o papel desse profissional é de suma importância para os resultados da empresa, senão vejamos:

É, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997, p. 28).

“A postura do controller deve estar em consonância com as posturas definidas no modelo de gestão”, afirma Farias (1998, p. 46). Para o autor, o *controller* “deve buscar interagir com diversos gestores na busca de alternativas que otimizem o resultado[...]”.

Para Riccio e Peters (1993, p.10), o novo paradigma do profissional “além da assessoria, é a parceria com diversas funções que compõem a empresa [...]”. E quais requisitos e habilidades são esperados desse profissional?

Os princípios norteadores das atividades de um *controller*, na visão de Heckert e Willson (1963), *apud* por Mosimann, Laves e Fish (1993, p. 88-89) e por Figueiredo e Caggiano (1997, p. 29), podem ser assim resumidos:

- 1) iniciativa para antecipar e prever problemas que interfiram no resultado global, informando aos gestores diretamente ligados à área afetada;
- 2) visão para captar os efeitos econômicos das atividades em qualquer área, suprindo o gestor com informações e sugestões para otimização do resultado econômico global;
- 3) comunicação racional no sentido de prestar informações úteis, em linguagem compreensível e simples;
- 4) poder de síntese ao comunicar fatos e estatísticas, utilizando gráficos de tendências e índices, de forma a que se possa comparar o resultado realizado com o planejado;
- 5) visão de futuro – a análise dos resultados passados deve, necessariamente, conduzir a ações que melhorem o desempenho futuro;
- 6) oportunidade no suprimento de informações – os gestores devem ser informados em tempo hábil às alterações de planos e padrões, em função das mudanças ambientais;
- 7) persistência no acompanhamento dos desempenhos e cobrança das ações sugeridas;
- 8) cooperação – os gestores devem ser assessorados no sentido de superar os pontos fracos de suas áreas, quando detectados, sem que o *controller* se limite a criticá-los;

9) imparcialidade - todos os sinais de ineficácia detectados na avaliação econômica devem ser comunicados, embora que essa ação possa trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com gestores;

10) persuasão – os gestores devem ser convencidos da implementação das sugestões que favoreçam o desempenho de suas áreas e, conseqüentemente, o desempenho global, desde que os relatórios fornecidos pelo controller sejam compreensíveis;

11) consciência das limitações – embora assessorando e aprovando ou não os seus planos orçamentários, o *controller* deve reconhecer que terá uma influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores.

Além das exigências de qualificação comuns a todos os gestores, tais como o conhecimento da empresa, do setor da atividade, dos problemas básicos de organização, planejamento e controle, dos problemas básicos de administração da produção, da distribuição, de finanças e de pessoal e a habilidade de se expressar oralmente e por escrito, são requisitos básicos do gerente de controladoria: a) a habilidade para analisar e interpretar dados contábeis, financeiros e estatísticos, tanto de natureza quantitativa com qualitativa; b) conhecimento e domínio dos conceitos da Economia, da Estatística e da Informática; c) capacidade de inferência sobre as implicações das mudanças ambientais no resultado e no desempenho da empresa, em todas as dimensões; d) profundo conhecimento dos princípios e procedimentos contábeis; e e) amplo conhecimento e domínio da legislação ambiental, societária e tributária e das implicações destas no resultado empresarial.

As características acima relacionadas permitem que o *controller* tenha condições de interagir com as diversas áreas da organização, de modo preciso e eficaz, favorecendo aos gestores subsídios importantes e fundamentados para as tomadas das melhores decisões para a organização.

#### **2.2.4 Estrutura Organizacional e Nível de Autoridade**

A posição da área de controladoria na estrutura organizacional e o conseqüente grau de autoridade que deve ser atribuído ao gestor da mesma, de acordo com a opinião unânime dos autores pesquisados, vão depender, dentre outros fatores, do nível de complexidade a ser dado ao órgão, do porte da organização, do patamar tecnológico atual e planejado e até mesmo do custo envolvido na implantação da estrutura.



### 2.2.4.1 Linha ou *Staff*?

O órgão de controladoria deve situar-se na estrutura organizacional da empresa numa posição de linha ou de assessoria (*staff*)?

Executivos de linha, segundo Welsch (1996, p. 84-85), devem “ser responsáveis por (1) fornecer os elementos de decisão ao sistema de planejamento, (2) executar os planos e (3) exercer controle dinâmico”. Os executivos de assessoria, também de acordo com autor:

[...] devem ser responsáveis por (1) projetar e aperfeiçoar o sistema (e não tomar decisões), (2) supervisionar e coordenar o funcionamento do sistema, (3) fornecer assistência técnica especializada, realizar análises e oferecer conselhos aos administradores de linha e (4) conceber e distribuir relatórios de desempenho (WELSCH, 1996, p. 84-85).

Oliveira (1998, p. 28), por sua vez, entende que a controladoria “é um órgão de linha e como tal responsável pela execução de diversos trabalhos rotineiros”. Para o autor, essa é uma das características que a distingue de auditoria interna, a qual “não realiza atividades de linha, preocupando-se apenas com a revisão dos trabalhos de outros departamentos, inclusive os executados pela controladoria”.

Yoshikawa (1997, p. 24) recomenda que a área deve ser “independente hierarquicamente”, “[...] subordinando-se diretamente ao presidente da empresa, podendo ser em linha com as demais áreas ou como órgão de ‘staff’ ”.

Guerreiro, Catelli e Dornelles (1997, *apud* ALMEIDA, PRISI e PEREIRA, 1999, p. 375) entendem que a controladoria, ao exercer atividade típica de consultoria e assessoria, deve constituir órgão de *staff*, adquirindo grau de autoridade informal. Quando a matéria envolver a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com as suas atividades e funções, o grau deve ser formalizado.

Almeida, Parisi e Pereira (1999) complementam: “[...] como órgão de ‘staff’”, a atividade desenvolvida tem uma abrangência e comprometimento muito maior. Em verdade, transmuta-se em um órgão de coordenação”.

Entende-se que à Controladoria, como Unidade Administrativa, cabe fornecer as informações necessárias para os tomadores de decisões, através das análises de seus relatórios, bem como a coordenação dos seus sistemas de informação, o que faz da mesma uma unidade de *staff*.

### 2.2.5 Modelo de Gestão

O exercício das funções de controladoria exige o conhecimento e domínio pleno do modelo gerencial da empresa e dos instrumentos de controladoria.

Pereira (1999) assegura que:

Toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. O modelo de gestão é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração. [...] Do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema[...] (PEREIRA, 1999, p. 57-58).

Mais adiante, complementa, indicando que também as áreas operacionais o detêm: “Assim como as áreas operacionais de uma empresa possuem uma missão específica, também possuem um modelo de gestão específico” (PEREIRA, 1999, p. 58).

Farias (1998, p. 46-47) lembra que deve haver consonância da postura do *controller* “com as posturas definidas no modelo de gestão”. Para o autor, o modelo de gestão sempre existe numa empresa, “de forma explícita ou não, [...]”, mas que é importante haver uma versão explícita para evitar “que o gestor desperdice tempo e energia, tentando deduzir como se espera que ele atue”.

Sendo assim, é de extrema importância a adoção, pela empresa, de um modelo de gestão definido (explícito), que propicie aos gestores a identificação clara dos objetivos do mesmo, sob a ótica da empresa, o que permitirá o alcance dos melhores resultados da mesma num menor espaço de tempo, de forma ágil e eficaz.

No modelo de gestão explícito, deveriam constar, dentre outras, as definições sobre: 1. o estilo de gestão, ou “o modo como a autoridade será distribuída” (centralizada, descentralizada, participativa, com restrições, consorciada etc.); 2. o processo de gestão, com explicitação de sua estrutura e fases; 3. os princípios da organização; 4. os princípios de comunicação/informação; 5. os papéis e posturas, ou a exteriorização da ação dos gestores e suas atitudes; 6. os critérios de avaliação, contemplando os conceitos e modelos para avaliação de desempenho dos gestores, das áreas e da empresa, e a avaliação de resultados dos produtos e serviços e 7. o estabelecimento de padrões.

Muccilo Netto (1989) também chama atenção para a importância da explicitação do modelo de gestão pelas empresas:

A ausência de definições claras para a filosofia empresarial (missão, propósitos básicos, crenças e valores), para os objetivos a atingir, para as formas de avaliação e controle de desempenho, enfim a ausência de um modelo de gestão claramente explicitado, possibilita o surgimento de um “choque” de visões, de percepções, que resulta em conflitos de interesses. Esses conflitos, traduzidos em relações de poder, prejudicam e mesmo inviabilizam uma adequada gestão de recursos, a otimização de resultados, enfim, a própria eficácia da empresa (MUCCILO NETTO, 1989, p. 295-296).

Assim, mais uma vez, corrobora-se a necessidade de um modelo de gestão explícito, consoante anteriormente constatado, a fim de se evitarem, inclusive, conflitos organizacionais.

### **2.3 Instrumentos de Controladoria**

Os autores estudados convergem no delineamento de instrumentos considerados fundamentais para o exercício da controladoria: o processo gerencial e o sistema de informações.

### 2.3.1 Processo Gerencial

O ato de gerir uma empresa de forma eficaz leva em conta que as atividades não devem ser desempenhadas de forma aleatória. Faz-se necessário que sejam planejadas e controladas, num processo estruturado, no qual a controladoria possa agir com parceria e exercer assessoria em todas as etapas. O processo estruturado de gestão empresarial obedece as seguintes fases: a) planejamento estratégico; b) planejamento operacional; c) execução; e d) controle.

#### 2.3.1.1 Planejamento Estratégico

Esta é a fase, de acordo com Ansoff (1977, *apud* SANVICENTE e SANTOS, 1987, p. 18): “[...] em que as decisões a serem tomadas dizem respeito principalmente a problemas externos da empresa, mais comumente às linhas de produtos e serviços e aos mercados atendidos.”

A premissa básica do planejamento estratégico, conforme Pereira (1999), é:

Assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa [...] contemplando o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação de seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas (PEREIRA, 1999, p. 59).

Catelli, Guerreiro e Pereira (1999) advertem:

Cabe destacar que o planejamento não corresponde a decisões que serão tomadas no futuro, mas as decisões tomadas no presente em relação ao futuro da empresa e que, portanto, requerem controle, visando garantir o alcance dos objetivos almejados. Da fase de controle, podem surgir ações corretivas tanto dos desempenhos que vêm sendo realizados, quanto dos planos estabelecidos (CATELLI; GUERREIRO; PEREIRA, 1999, p. 400).

Esta etapa do planejamento fornece um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar o planejamento operacional, fase seguinte do processo de gestão.

Assim, dentro do processo de gestão, a fase do planejamento estratégico prima pela identificação da missão da empresa, para, conseqüentemente, perceber quais as medidas que devem ser priorizadas. Nesse sentido, faz-se necessário evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

### **2.3.1.2 Planejamento Operacional**

No planejamento operacional, ensina Ansoff (1977, *apud* SANVICENTE; SANTOS, 1987, p. 18), “as atividades buscam a utilização dos recursos da empresa da maneira mais eficiente possível em dado período”.

Para Muccillo Netto (1989, p. 91), o planejamento operacional “está ligado à operação propriamente dita da empresa”. Nesta etapa são definidos “os planos, política e objetivos operacionais”.

Percebe-se, portanto, que o Planejamento Operacional, em síntese, consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

### **2.3.1.3 Execução**

Nesta fase são implementadas as ações concretas e surgem as transações realizadas.

Farias (1998, p. 60) adverte: “as ações empreendidas [...] não podem ser aleatórias; devem ser orientadas pelo plano operacional”.

### **2.3.1.4 Controle**

O processo de controle, para Pereira (1999) visa:

Assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos. [...] compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas

causa, e a decisão quanto às ações a serem implementadas [...] O produto do processo de controle consiste em ações corretivas (PEREIRA, 1999, p. 61).

Portanto, o processo de controle tem como escopo assegurar que os objetivos inicialmente planejados sejam atingidos, mediante a adoção de ações corretivas, quando os resultados realizados não coincidam com os resultados planejados. Por fim, cabe acrescentar que o controle, para ser eficaz, deve ser baseado em planos claros, completos e integrados.

### **2.3.2 Sistemas de Informações**

O segundo instrumento que a controladoria deverá tornar disponível é um conjunto de sistemas de informações que devem apoiar as decisões em todas as fases do processo gerencial anteriormente descritas.

Esses sistemas devem envolver conceitos que atendem a cada etapa do processo de gestão, e se dividem da seguinte forma: a) simulações; b) orçamentos; c) padrões e d) informações sobre resultados e desempenhos realizados.

#### **2.3.2.1 Simulações**

As simulações visam à geração de informações sobre os principais elementos que compõem o resultado da empresa e de suas unidades isoladas, sob várias condições operacionais alternativas, objetivando a tomada de decisões para o planejamento desse resultado. Na nova ordem econômica, tomar decisões significa basicamente fazer escolhas e agir com oportunidade.

Fuller (1999, p. 92-98) ensina que um processo de simulação “proporciona a oportunidade de praticar a dinâmica interativa. Ajuda a formar um time e treinam os executivos para prever o inesperado”. Para o autor, os negócios, no novo cenário competitivo, guardam similaridades com a guerra e, portanto, devem utilizar das técnicas de simulação. E justifica: “Nos negócios e na guerra, quase nada acontece conforme o planejado. A estratégia some quando o primeiro tiro é disparado”. Para tanto, as simulações devem levar em

consideração todas as variáveis relevantes e guardar coerência com toda a base conceitual dos modelos fixados para a controladoria.

### **2.3.2.2 Orçamentos**

Orçamentos, ensinam Figueiredo e Caggiano (1997, p. 36), constituem-se “de planos específicos, em termo de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais”.

Farias (1998, p. 148) lembra, também, a função que tem um orçamento de promover a interação “entre as fases o processo de gestão, bem como entre estas e os sistemas de informação”. Para o autor, o orçamento serve de guia para execução das atividades e como base informativa para o controle e a avaliação de desempenho.

Por conseguinte, os orçamentos podem ser entendidos como a manifestação, no aspecto financeiro, dos planos da administração para a operacionalização da empresa durante certo tempo, funcionando (a) como meio de organização e direção do planejamento administrativo, (b) como permanente alerta na procura de se desenvolverem os planos, direcionando a administração no seu cotidiano e (c) como avaliador objetivo dos resultados. Desse modo, vê-se a importância de se expressarem quantitativamente os planos de ação, por meio do orçamento.

### **2.3.2.3 Padrões**

A controladoria deverá contar também com um sistema de padrões que sirva como instrumento de acompanhamento dos desempenhos medidos. Este sistema, ao avaliar os eventos econômicos relativos a um produto ou serviço e ao se integrar aos demais sistemas de informações, deverá ser capaz de apontar as ineficiências da empresa e das diversas áreas.

Um sistema de padrões dá ênfase à redução de custos e reporta os custos a serem incorridos, se o desempenho desejado for atingido, assim mencionado por Nakagama (1993,

p. 15), “O padrão representa o nível de eficiência estrategicamente necessário, em relação ao consumo de recursos da empresa, para se produzir uma unidade de produto[...]”

#### **2.3.2.4 Informações sobre Resultados e Desempenhos Realizados**

Durante todo o processo de gestão, os gestores precisam de informações detalhadas sobre os resultados e os desempenhos alcançados, comparativamente ao que foi planejado. Precisam identificar que transações, eventos, produtos e serviços contribuíram mais ou menos para formação do resultado e qual o comportamento do desempenho das atividades, áreas de responsabilidade e de seus respectivos gestores.

O subsistema que reporta o resultado e desempenho efetivo – a contabilidade – deve ser estruturado de forma que seja compatível com a base conceitual do planejamento e com os mesmos níveis de detalhamento e sistemática de mensuração.



### **3 MICROFINANÇAS**

Este Capítulo tem por objetivo caracterizar a atividade de microfinanças de acordo com as suas especificações e evidenciar sua importância no atual contexto, tanto no âmbito nacional quanto no internacional.

#### **3.1 O Que é Microcrédito**

O microcrédito democratiza o acesso ao crédito, fundamental para a vida moderna, do qual grande parte dos brasileiros está excluída. A disponibilidade de crédito para empreendedores de baixa renda, capazes de transformá-lo em riquezas para eles próprios e para o País, faz do microcrédito parte importante das políticas de desenvolvimento.

A geração de trabalho e renda para as famílias usuárias vem introduzindo um papel estratégico para o microcrédito, com favorecimento de formas alternativas de ocupação e o aumento da produtividade dos pequenos empreendimentos. Também é ferramenta importante no processo de combate à pobreza, na medida em que o acesso ao crédito produtivo contribui para a melhoria da qualidade de vida do segmento pertencente à base da pirâmide econômica e social.

O impacto social do microcrédito, embora de difícil mensuração, é reconhecidamente positivo, resultando em melhores condições habitacionais, de saúde e alimentar para as famílias usuárias. Além disso, contribui para o resgate da cidadania dos tomadores, com o respectivo fortalecimento da dignidade, a elevação da auto-estima e a inclusão em patamares de educação e consumo superiores.

De acordo com o portal do Microcrédito ([www.portaldomicrocredito.com.br](http://www.portaldomicrocredito.com.br)), os termos microfinanças (MF) e microcrédito (MC) são conceituados da seguinte forma:

Microfinanças: Caracteriza-se por toda e qualquer operação financeira destinada à população de baixa renda. Trata da provisão de serviços de serviços financeiros a clientes de baixa renda, incluindo trabalhadores por conta própria.

Microcrédito: Principal atividade do setor de microfinanças. Trata-se de um empréstimo de pequeno valor dado a empreendedores de baixa renda, tanto da economia formal e como da informal. Fórmula encontrada para potencializar o desenvolvimento de pequenos negócios, através de crédito ágil para indivíduos que pela baixa formalização de seus negócios não se encontram em condições para pleitear crédito junto às instituições tradicionais do sistema financeiro.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), em seu manual de princípios e práticas regulatórias<sup>2</sup>, define MC como segue:

[...] Nesse sentido se define o microcrédito como pequeno crédito concedido em larga escala por entidade financeira a pessoas físicas ou jurídicas cuja principal fonte de renda sejam as vendas provenientes da realização de atividade empresariais de produção de bens e serviços.

Já o Banco Mundial prefere conceituar MF observando que elas se caracterizam por<sup>3</sup>:

- 1) oferecer pequenos empréstimos, tipicamente para capital de giro;
- 2) fazer análise de crédito informal;
- 3) oferecer alternativas à apresentação de bens em garantias, tais como grupos de garantia solidária ou mecanismos de poupança compulsória;
- 4) dar acesso contínuo a empréstimos de valor crescente com base no histórico de pagamento;
- 5) utilizar formas simplificadas de concessão e acompanhamento de empréstimos; oferecer formas seguras de poupança.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES entende microfinanças como sendo a concessão de serviços financeiros, a exemplo de créditos, poupança e seguros, microempreendedores e famílias de baixa renda<sup>4</sup>.

No âmbito nacional, a nossa legislação, seja a de caráter geral (Código Comercial, Lei das S.A, regras tributárias etc.), seja a financeira, não oferece definições específicas para

<sup>2</sup> Manual de Princípios y Prácticas para la Regulación y Supervisión del Microcrédito y de Las Entidades Financieras que Otorgan Microcrédito, Ramón Rosales, BID, minuta de janeiro de 2002, p. 35, *apud* NICTER, Simeon. Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

<sup>3</sup> Microfinance Handbook, The World Bank, 1999, p. 1, *apud* NICTER, Simeon. Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

<sup>4</sup> Site do BNDES ([www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)), seção Micro, Pequena e Média Empresas, subseção Microfinanças.

Microfinanças (MF) e microcrédito (MC). A Lei que criou as Sociedades de Crédito ao Microempreendedor – SCMs (Lei Federal 10.194, de 10 de fevereiro de 2001, art. 1º, inciso I), todavia, apresenta implicitamente o que é microcrédito, na medida que determina o objeto social dessas instituições. Ele é a concessão de financiamentos a pessoas físicas e microempresas, com vistas à viabilização de empreendimentos de natureza profissional, comercial ou industrial, de pequeno porte.

Pode-se concluir dos conceitos e definições acima expostos que: a) as Microfinanças contêm o microcrédito, b) em ambos os casos, tratam-se de operações financeiras de pequeno valor, c) oferecidas a pessoas e empresas e d) excluídos do sistema financeiro tradicional.

### **3.2 Regulamentação das Instituições de Microfinanças no Brasil**

Atualmente, o microcrédito é concedido no Brasil de várias formas, por meio de ações do Poder Público, da sociedade civil e da iniciativa privada, apresentando diferentes desenhos institucionais.

O Poder Público vem atuando com programas voltados diretamente para o tomador de microcrédito, por meio de bancos oficiais com carteiras especializadas, a exemplo do programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), ou através de programas conhecidos como “Bancos do Povo”, que trabalham majoritariamente com recursos orçamentários. Há, ainda, os programas públicos de fomento a instituições de microcrédito da sociedade civil e da iniciativa privada. São as chamadas “instituições de segunda linha”, a exemplo do Programa de Crédito Produtivo Popular do BNDES e do Programa SEBRAE de apoio ao Segmento de Microcrédito.

No âmbito da sociedade, as disposições da Lei 9.790, de 23 de março de 1999, da Lei 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, da Medida Provisória 2.172-32, de 23 de agosto de 2001, da Resolução CMN 2874, de 26 de julho de 2001, e de outras normativas específicos convergem para as seguintes possibilidades de organização:

1) sem fins lucrativos: 1. pessoas jurídicas de direito privado (organizações não governamentais), qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público/OSCIP, de que trata a Lei 9.790/99, não sujeitas à Lei Usura, que impede a cobrança de taxas de juros superiores a doze por cento ao ano; 2. pessoas jurídicas de direito privado (organizações não governamentais), sujeitas a restrições quanto às estipulações usuárias.

2) Com objetivo de lucro: 1. Sociedades de Crédito ao Microempreendedor/SCM, criadas pelas Lei 10.194/01, autorizadas a funcionar e supervisionadas pelo Banco Central do Brasil; 2. Instituições pertencentes ao Sistema Financeiro Nacional, que trabalham com oferta de crédito de pequeno valor junto ao público de baixa renda, embora nem sempre tais operações se caracterizem como microcrédito, visto que em várias situações são realizadas com base em procedimentos tradicionais de concessão do crédito.

### **3.3 Características do Microcrédito**

O Microcrédito, concebido como um programa que objetiva a concessão de empréstimos de pequeno valor no contexto das microfinanças, apresenta os seguintes princípios e características, segundo Rosa (1998):

- 1) objetiva atender àqueles microempresários que estão fora do mercado formal de crédito, porque não podem corresponder às exigências de documentos, não tem garantias reais e o tamanho do negócio está aquém do exigido pelos programas oficiais de financiamento. Assim, suas principais fontes de financiamento são os agiotas ou fornecedores, que, em geral, cobram juros muito elevados;
- 2) Sua estrutura e tecnologia são adequadas à concessão de empréstimo de pequeno valor, para um grande número de clientes, e dispõe de mecanismos facilitadores de liberação de recursos e recebimento de pagamentos. Atende a clientes com poucos investimentos fixos e curto ciclo de negócios, tornando-se factível a programação de pagamentos dos compromissos em periodicidade inferior ao mês; quinzenal ou semanal, por exemplo;
- 3) No caso dos bancos tradicionais, as exigências de cadastros, reciprocidade, garantias, avalistas, balanço etc, tendo em vista reduzir a incerteza e o risco da inadimplência, refletem-se em elevados custos administrativos e em uma estrutura cara e pesada. Já o sistema em discussão tem uma estrutura apropriada aos mecanismos e formas de atuação entre os microempresários, tornando-a leve e de baixos custos por unidade de financiamento;
- 4) É um programa de empréstimos simplificados, com o mínimo de burocracia e sem exigências de garantias reais. Apenas é desejável que o negócio tenha potencial de se manter e crescer com um impulso inicial, ou seja, tenha viabilidade financeira;

- 5) São cobradas taxas de juros compatíveis com o mercado, próximas das cobradas pelos bancos tradicionais e menores do que as dos agiotas e fornecedores;
- 6) Uma das estratégias de funcionamento do programa é através de empréstimos solidários, onde um grupo que mantém um certo relacionamento e interação assume a garantia de que o devedor pagará o empréstimo, ou seja, é um tipo de crédito que conta com o aval de diversas pessoas do relacionamento do usuário. Este é um dos principais mecanismos de motivação ao pagamento dos compromissos assumidos.
- 7) Trabalha com clientes de baixa renda, mantendo uma relação de respeito mútuo, sem criar constrangimentos, embaraços ou qualquer outra atitude de desconfiança ou falta de clareza sobre os propósitos da instituição e do produto oferecido;
- 8) É um sistema rotativo e cumulativo, isto é, o usuário, ao adquirir o primeiro empréstimo e pagá-lo, estará habilitando-se a obter empréstimos maiores, até o momento em que alce um patamar que o capacite a participar de programas maiores. É aí que ele se desvincula do microcrédito, pois ele já se expandiu o suficiente para integrar ao mercado formal de crédito (ROSA, 1998, p. 12).

Como visto, temos que o microcrédito adota uma metodologia específica, que consiste, primeiramente, na concessão assistida do crédito. Ao contrário do que acontece no sistema financeiro tradicional, onde existe uma postura reativa (o cliente é que vai até o banco), nas instituições de microcrédito, os Agentes de Crédito vão até o local onde o candidato ao crédito exerce sua atividade produtiva, para avaliar as necessidades e as condições de seu empreendimento, bem como as possibilidades de pagamento. Após a liberação do crédito, esse profissional passa a acompanhar a evolução do negócio.

Também, outro ponto que diferencia o microcrédito do crédito tradicional são os sistemas de garantias, importantes para a cobertura de possíveis inadimplências. A prática de concessão do crédito tradicional é a exigência de garantias reais. O microcrédito adota sistemas de garantias mais próximos das condições socioeconômicas dos pequenos empreendedores, cuja ausência de bens para oferecer como garantia real é compensada pelo capital social da comunidade (relações de confiança, reciprocidade e participação). Assim, as garantias podem ser oferecidas: individualmente, com o tomador indicando um avalista/fiador; coletivamente, por meio de aval solidário, que consiste na formação de grupos, geralmente de três a cinco pessoas, em que cada uma é ao mesmo tempo tomador do crédito e avalista dos demais.

### **3.4 Experiências Internacionais e Nacionais de Instituições de Microfinanças**

Hoje, o microcrédito é visto como uma parte, a mais importante, da nascente indústria microfinanceira, que se define por um conjunto de serviços financeiros postos à disposição da população de baixa renda. Além do crédito, poderão ser ofertados aos clientes poupança, depósitos a prazo, seguros, cartões de crédito, dentre outros produtos e serviços.

#### **3.4.1 Experiências Internacionais de Instituições de Microfinanças**

A experiência de microcrédito mais conhecida internacionalmente foi desenvolvida em Bangladesh, um dos países mais pobres do mundo. Em 1976, o professor de economia Muhammad Yunus constatou que ao redor da Universidade de Chittagong, onde lecionava, as pessoas pobres não tinham acesso a crédito nos bancos comerciais para financiar suas pequenas atividades produtivas, levando-as a recorrer a agiotas. Com seu próprio dinheiro e a ajuda de seus alunos, o professor Yunus iniciou um trabalho de concessão de empréstimos a uma parcela daquela população pobre (US\$ 42,00 para um grupo de 27 pessoas).

Ao provar que os pobres são merecedores de crédito, no sentido de confiança e recursos financeiros, e que pagam seus pequenos empréstimos destinados a atividades produtivas, o Professor Yunus conseguiu financiamentos e doações junto a bancos privados e internacionais para criar o Banco Grameen.

A ação do Banco Grameen, hoje constituído como instituição financeira privada que cobra taxas de juros de mercado, vem ajudando milhões de pessoas pobres de Bangladesh a aumentar a produtividade de seus empreendimentos e a elevar a sua qualidade de vida.

O crédito concedido pelo Banco Grameen, entretanto, não acontece da forma convencional adotada pelo sistema financeiro, onde há excesso de burocracia, demora e exigência de garantias reais. Usa-se metodologia própria, que não requer garantias reais, impossíveis para sua clientela. São dois os pontos basilares da metodologia Grameen: o aval solidário, baseado na formação de grupos de cinco pessoas da comunidade atendida, que se responsabilizam mutuamente pelos empréstimos; e a análise e o acompanhamento dos

tomadores dos empréstimos realizados por uma pessoa especialmente capacitada, o Agente de Crédito.

Ainda é interessante observar, no caso da experiência de Bangladesh, que a maioria dos clientes do banco é formada por mulheres. A prática destaca que, de um modo geral, as mulheres são melhores pagadoras do que os homens e são mais interessadas no desenvolvimento da família, o que as levam a investir os excedentes monetários do empreendimento na melhoria das condições de vida dos seus filhos, principalmente alimentação, saúde e educação.

De fato, o Banco Grameen constituiu uma referência para a comunidade internacional de microcrédito e o seu modelo já foi reproduzido em mais de 30 países, apesar das críticas recentes sobre a sustentabilidade financeira do Banco. Atualmente, atende, juntamente com outras organizações nele inspiradas, mais de 3 milhões de clientes.

Há outras experiências internacionais de microcrédito que também são consideradas paradigmáticas para o setor. Algumas delas, diferentemente do Banco Grameen, oriundas de iniciativa da sociedade civil e com boa parte de seu capital formado por doações internacionais, têm orientação de caráter comercial, a exemplo da experiência Indonésia.

A experiência da Indonésia baseia-se em um banco estatal que passou por grandes transformações em razão da rentabilidade adquirida na prestação de serviços microfinanceiros. O Bank Rakyat Indonésia (BRI) é uma instituição pioneira na prestação de serviços financeiros às populações de baixa renda, embora opere, exclusivamente, através de empréstimos individuais. As mudanças em sua estrutura, realizadas na década de mil novecentos e oitenta, fizeram com que, na prática, ele passasse a operar simultaneamente como dois bancos, ou seja, como banco de desenvolvimento para concessão de empréstimos grandes, normalmente estatais, e como banco popular direcionado para o mercado de massa.

Na América Latina, uma das experiências mais relevantes é a do Banco Solidariedade S.A (Banco Sol), da Bolívia. Nesse país, o microcrédito surgiu com uma abordagem estritamente social e com a passar do tempo adquiriu também um caráter empresarial. Começou em 1986, através de uma organização não governamental, sem fins lucrativos,

denominada Fundação para a Promoção e o Desenvolvimento da Microempresa (PRODEM). O capital inicial para as operações originou-se de doações feitas por organizações internacionais, governo e empresários locais.

O sucesso dessa experiência abriu caminho para o surgimento, em 1992, do primeiro banco comercial em bases lucrativas, focado exclusivamente em microcrédito. O Banco Sol atende a aproximadamente 70.000 clientes, cerca de 70% mulheres, alcançando 40% dos usuários do setor bancário boliviano. Porém, em relação ao total de ativos dos bancos comerciais do sistema financeiro da Bolívia, sua participação é de aproximadamente 1%, evidenciando o pequeno valor dos empréstimos, característicos do tipo de clientela e da metodologia do microcrédito.

Uma diferença importante em relação aos exemplos anteriores é que o Banco Sol concede créditos tanto para a produção, quanto para o consumo e as garantias podem ser individuais ou solidárias. Hoje o PRODEM atua como um Fundo Financeiro Privado (FPP) e é líder no desenvolvimento de microcrédito em áreas rurais da Bolívia.

### **3.4.2 Experiências Nacionais de Instituições de Microfinanças**

Embora novas Instituições de Microfinanças - IMFs tenham sido criadas no Brasil, poucas alcançaram uma escala significativa. Até pouco tempo, nove IMFs no Brasil atendiam a mais de 2.000 clientes ativos (Figura 3). É crítico ressaltar, porém, que o simples número de clientes ativos nunca deve ser visto como indicador único de sucesso, e sim em conjunto com outros indicadores, tais como qualidade da carteira, a sustentabilidade da instituição e, talvez o mais importante, a viabilidade em longo prazo do modelo utilizado para obter tais resultados.

As iniciativas governamentais poderiam priorizar a expansão da sua carteira em detrimento de fatores de crucial importância a longo prazo, como a sustentabilidade. Cumpre observar, também, que os números agregados, quando analisados de forma segregada por agência, fornecem um entendimento maior das tendências do mercado brasileiro.



O programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil, por exemplo, o maior programa de microfinanças do Brasil demonstrou um rápido crescimento nos seus primeiros anos de operação, isto tem se dado principalmente nas cidades secundárias onde opera. Esta expansão tem sido muito mais lenta nas áreas urbanas do litoral nordestino.

Ranking por número de clientes	Tipo de IMF	Estrutura legal	Clientes ativos	Carteira Ativa ( R\$)	Valor médio do empréstimo (R\$)
Banco do Nordeste (CE)	Instituição Financeira	Banco estatal	85.309	49.647.600	584
Banco do Povo ( SP)	Agência do Governo	Iniciativa do governo	9.521	16.148.660	1.696
Banco do Povo de Goiás (GO)	Agência do Governo	Iniciativa do governo	7.535	8.386.455	1.113
CEAPE (MA)	Afiliada de rede internacional	OSCIP	5.467	2.985.111	546
CEAPE (RN)	Afiliada de rede internacional	ONG	5.411	4.030.880	745
CEAPE (PE)	Afiliada de rede internacional	OSCIP	4.527	2.996.848	662
Visão Mundial (BA/MG/PE/RN)	Afiliada de rede internacional	ONG	2.583	1.591.880	616
CEAPE (SE)	Afiliada de rede internacional	OSCIP	2.543	1.826.593	718
Portosol (RS)	Organização de Sociedade Civil	OSCIP	2.069	3.860.355	1.866

Figura 3: Instituições de microfinanças no Brasil com mais de 2.000 clientes ativos (Dezembro/2001)  
Fonte: Nicter (2002, p. 21).

Essas nove IMFs com mais de 2.000 clientes ativos atendiam a 79% dos clientes ativos de microfinanças no Brasil. Na qual, seis dessas nove IMFs estão localizadas no Nordeste. Além disso, o valor médio do empréstimo nessas IMFs reflete as diferenças regionais discutidas anteriormente: o valor médio do empréstimo nas seis maiores IMFs no Nordeste é de R\$ 642, muito inferior ao valor médio de empréstimos da Portoosol no Sul ( R\$ 1.866), do Banco do Povo de São Paulo, no Sudeste ( R\$ 1.696), e do Banco do Povo de Goiás, no Centro-Oeste (R\$ 1.113).

#### 4 O BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A. E O PROGRAMA CREDIAMIGO

O programa de microfinanciamento CrediAmigo, montado pelo Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB), mostra como uma instituição financeira internacional como o Banco Mundial pode ser um catalisador útil no desenvolvimento da capacidade varejista de microfinanças. Muitas pessoas na área de microfinanças acreditam que devido ao principal serviço dos bancos multilaterais ser de grandes empréstimos a governos, o *staff* desses bancos são pressionados a focar em empréstimos de curto prazo, em detrimento das tarefas de prazo mais longo de construir capacidade de microfinanças. Um exemplo contrário disso pode ser encontrado no paciente Banco Mundial, que apoiou por etapas o BNB à sua maneira, lançou e alimentou o CrediAmigo.

Até o presente momento, o progresso sugere algumas lições para doadores multilaterais em microfinanças:

- Ressalta-se que os resultados podem ser melhores quando os empréstimos maiores seguem, em vez de preceder, o desenvolvimento da capacidade varejista comprovada.
- Liberdade de pressuposições dogmáticas (por exemplo, “grandes bancos públicos não podem nunca realizar boa microfinança”) permite uma abordagem oportunista que é mais provável de gerar resultados.
- Depois de um trabalho piloto apropriado, um banco com uma grande rede de agências já existentes pode expandir microfinanças, muito mais rapidamente do que pode uma instituição unicamente de microfinanças.
- Um “staff” doador generalista, trabalhando em atividades de microfinanças, deve obter um conhecimento básico sobre os elementos de microfinanças sustentável, de preferência através de treinamento ou no mínimo em um trabalho próximo com especialistas.
- Doadores podem ser eficientes com um papel técnico limitado, estabelecendo “benchmarks” coerentes com melhores práticas internacionais, e colocando a instituição do cliente em contato com os praticadores principais de microfinanças.
- Quando acontecerem passos errados ao longo do caminho, o comprometimento institucional do cliente com os objetivos do programa deverá ser forte, para manter o foco no comprometimento, a fim de evitar uma super reação aos passos errados (CRISTHEN, 2001, p. 1).

Referidas lições poderiam ser percebidas, pelo Banco do Nordeste, se esta instituição tivesse valorizado as informações externas sobre os programas de microfinanças mais antigos, que já passaram pelos mesmos obstáculos presenciados pelo Banco do Nordeste. Para tanto, seria necessária a adoção de um sistema de informações específico, que servisse de ferramenta gerencial, o que será explicado adiante, no Capítulo 6 deste estudo.

## 4.1 Informações sobre o Programa CrediAmigo

### 4.1.1 Características

Os dados abaixo foram extraídos do normativo interno do Banco do Nordeste denominado Manual-Básico CrediAmigo (BNB, 2003 b).

1) Distribuição espacial do programa: atualmente, o CrediAmigo é o maior programa de microcrédito da América do Sul, onde acaba de superar a marca de R\$ 1,65 bilhão em aplicações. O programa atende a mais de 1.216 municípios dentro da área de atuação do Banco do Nordeste, por meio de uma estrutura que dispõe ao cliente 171 agências e 27 postos de atendimento (Notícias do BNB, 2005).

2) Os clientes do CrediAmigo: são pessoas que trabalham por conta própria, em negócios de pequeno porte e se caracterizam por dispor de um mínimo de capital fixo, utilizam poucos trabalhadores, na sua maioria são os próprios familiares ou assalariados registrados ou não, e por participar diretamente da produção. Atuam nos seguintes setores de atividade: Indústria: marcenaria, sapataria, carpintaria, artesanato, alfaiataria, gráfica, padaria, produção de alimentos, fabricantes de uma infinidade de produtos de consumo etc; Comércio: vendedores em geral, mercadinhos, papelarias, armarinhos, bazares, farmácias, armazéns, restaurantes, lanchonetes, ambulantes, feirantes, pequenos lojistas, açougueiros, vendedores de cosméticos, etc; e Serviços: salões de beleza, oficinas mecânicas, borracharias, tinturarias, lavagens em geral, prestadores de serviços autônomos etc.

3) As características do programa: o programa CrediAmigo oferece facilidades que diferenciam os empréstimos dos ofertados no setor financeiro formal.: 3.1) acesso ao crédito se dá por meio de grupos solidários, em substituição as garantias tradicionais; 3.2) atendimento personalizado, realizado por assessores, no próprio estabelecimento produtivo; 3.3) empréstimos rápidos e sucessivos, com o transcurso de, no máximo, 7 dias para liberação dos recursos; e 3.4 ) prêmio por pontualidade no pagamento, bônus de 15 % na parcela de juros.

4) Produtos: o principal produto é o capital de Giro para Grupos Solidários. São empréstimos graduais para grupos de 3 a 5 microempresários, que crescem à medida que apresentam capacidade e expansão de seus negócios.

O CrediAmigo oferece, em menor escala, crédito para giro individual e para investimento fixo, surgidos da necessidade dos clientes de expandirem seus negócios após o aumento das vendas, proporcionado pelo crédito para capital de giro para grupos solidários. No crédito para capital de giro, o valor da primeira operação varia de R\$ 300,00 a R\$ 700,00 por cliente, conforme o porte do empreendimento, podendo evoluir até R\$ 4.000,00 por cliente. Os reembolsos podem ser semanais, quinzenais ou mensais, sem carência e com prazo para pagamento que variam de um até seis meses, e os juros são de 3,5 % ao mês. Para investimento fixo, não existe valor mínimo para empréstimo, que pode chegar a R\$ 3.000,00. O desembolso ocorre de uma só vez, e os reembolsos são mensais, sem carência, com prazo para pagamento variando de um a doze meses, com juros de 2,5 % ao mês. Em dezembro de 2002, a carteira ativa de capital para investimento fixo somava R\$ 6,79 milhões, representando 9,4% da carteira ativa total do programa e beneficiando mais de 7,6 mil clientes ativos. O público-alvo do produto são os clientes do CrediAmigo com, pelo menos, dois créditos para capital de giro pagos e bom histórico creditício.

O programa oferece serviços de capacitação, desde conhecimentos técnicos, de gestão empresarial, de comercialização da produção e de cuidados ambientais até noções acerca da representatividade de seu negócio na economia.

5) Missão do Programa: contribuir para o desenvolvimento do setor microempresarial mediante oferta de serviços financeiros e de capacitação, de forma sustentável, oportuna, adequada e de fácil acesso, assegurando novas oportunidades de ocupação e renda da região Nordeste do Brasil.

6) Gestão empresarial: o modelo de gestão baseia-se na sustentabilidade. O gerenciamento do Programa é independente. Tanto a gestão dos custos quanto os controles operacionais e gerenciais são desvinculados da gestão das demais agências do Banco do Nordeste.

7) A Estrutura organizacional: desde a concepção do Programa optou-se por uma estrutura rasa, com poucos níveis hierárquicos e de baixo custo operacional. É composta de uma Coordenação Executiva: área que define as estratégias e estrutura dos serviços de suporte às agências e o desenvolvimento de novos produtos e processos; uma Gerência Regional: responde pela condução dos negócios de um conjunto de agências do programa; Agências e Postos de Atendimento: unidades de agências de relacionamento com o cliente, conduzidas por Coordenador Administrativo e de Crédito; e um conjunto de Assessores, que se subdividem em: Coordenador: responsável pelo cumprimento dos objetivos, normas, orientações e metodologias; desenvolve o planejamento tático e operacional da sua Unidade, juntamente com a Gerência Regional; Assessores Administrativos: trabalha com atividades de apoio ao funcionamento das agências; e Assessores de Créditos: estabelece contato direto com o cliente, realizando as visitas domiciliares, análise econômica dos empreendimentos e acompanhamento sistemático do desenvolvimento do microempreendimento.

8) Seleção dos assessores de créditos: o CrediAmigo recruta e capacita os assessores dentre profissionais universitários das áreas de administração, matemática, ciências contábeis e econômicas e técnicos de cursos profissionalizantes de nível médio. O processo seletivo é formado por três fases: 1. recrutamento e triagem, quando são observados os perfis dos candidatos, a partir de análise curricular e entrevistas; 2. Seleção, envolvendo dinâmicas de grupos e 3. Seleção em campo, com estágio, eliminatório de cinco dias de prática no trabalho, com o acompanhamento de um profissional veterano.

Após a seleção, o profissional passa por um período de treinamento inicial teórico e prático, para desenvolvimento de competências. A política de treinamento e desenvolvimento abrange: capacitação à distância: treinamento presencial (em sala de aula); aprendizagem em campo; e um programa de educação continuada.

9) Plano de carreira e remuneração diferenciada: para estimular a produtividade, o Programa dispõe de um plano de carreira de seus assessores que possibilita a migração entre os diversos espaços organizacionais existentes. Com o mesmo objetivo, foi instituída uma remuneração diferenciada: os rendimentos dos Assessores são divididos em duas parcelas: uma fixa (salário-base) e uma variável, abrangendo um conjunto de diferentes formas de incentivos, que buscam a convergência de esforços individuais e das equipes para o alcance

dos objetivos do Programa. As recompensas variáveis são vinculadas aos indicadores de produtividade e desempenho.

10) Monitoramento de unidades e controle de riscos: a monitoração das agências é uma ferramenta utilizada para garantir a auto-sustentabilidade do Crediamigo, e tem o papel de identificar e prevenir focos de riscos e suas causas, construindo uma base de informações que dá suporte aos ajustes da política de crédito. A monitoração é feita de duas formas: à distância e *in loco*, em visitas às unidades operacionais. Em 2002, 50% das agências foram visitadas e 100% foram monitoradas.

11) Sistema de registros e controles contábeis específicos: embora seja um programa do Banco do Nordeste, o CrediAmigo mantém contabilidade gerencial própria, que permite visualização isolada do Programa. A contabilidade independente permite um acompanhamento sistemático das mudanças nas legislações tributária, financeira e reguladora do mercado de capitais, além do controle dos gastos das unidades, feito com o objetivo de otimizar o resultado financeiro do Programa. Além do acompanhamento contábil-financeiro, as disponibilidades das contas de empréstimos firmados com o Banco Mundial e outros parceiros institucionais também são rigorosamente acompanhadas.

#### **4.1.2 Performance**

Em torno do dia 30 de novembro de 2000, depois de apenas três anos de operação, o Programa CrediAmigo já estava entre as principais instituições de microfinanças (MFIs) da América Latina, em termos de penetração geográfica, número de clientes e profundidade de extensão. O programa tinha mais de 55.000 clientes ativos em 358 municípios através da Região Nordeste do Brasil. A média de saldo de empréstimo pendente era de R\$ 541,47 (US\$ 270), menos de 6% *per capita* do PIB do Brasil (CRISTHEN, 2001, p. 1)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> No final de 2000, o Banco Sol na Bolívia tinha 61.000 clientes de empréstimos depois de 13 anos de operação. Comparando, o México tinha 64.000 clientes, depois de aproximadamente 10 anos. O saldo médio de empréstimo pendente para a MFIs da América Latina era de 45 por cento per capita do PIB, de acordo com o *MicroBanking Bulletin* de abril de 2001. Em Bangladesh, a média de empréstimo pendente do Grameen Bank é de US\$140, ou em torno de 40% per capita do PIB (CRISTHEN, 2001, p. 2).

A qualidade do portfólio e a produtividade do *staff* do CrediAmigo estão nos níveis das melhores práticas internacionais. Em 2001, somente 2,5% de seus empréstimos estavam atrasados, usando um portfólio de 30 dias estritos na medida do risco. Sua perda de empréstimo anual também era de 2,5%, mesmo depois de abastecer completamente todos os empréstimos com qualquer pagamento de 90 dias ou mais de atraso. Os responsáveis pelos empréstimos com 9 meses ou mais de experiência, estavam cada um lidando com uma média de 313 clientes (CRISTHEN, 2001, p. 2).

A lucratividade, em 2001, desenvolvendo-se bem. Em torno de 85% das 108 agências do CrediAmigo eram operacionalmente sustentáveis e o programa como um todo era esperado alcançar total sustentabilidade financeira no meio de 2001.<sup>6</sup> Contudo, o CrediAmigo estava demonstrando que um foco do “baixo-mercado” podia ser coerente com a sustentabilidade dos bancos comerciais no Brasil (CRISTHEN, 2001, p. 2).

Os gerentes do Banco do Nordeste têm dito repetidas vezes que o exemplo do CrediAmigo está tendo um efeito catalítico no resto do Banco. O Banco do Nordeste está usando a experiência adquirida com o CrediAmigo em outras áreas, tais como o uso de incentivos para *staff* e o desenvolvimento de uma cultura de empréstimo de baixa inadimplência.

Enquanto a expansão continuada vai trazer novos problemas e desafios, a performance do CrediAmigo até agora tem sido impressionante para qualquer padrão.

#### **4.2 Antecedentes do Programa CrediAmigo**

O Brasil há muito tempo é considerado um dos maiores mercados de microfinanciamento não explorados do mundo. Devido à grande população do país, altas taxas de pobreza e uma economia aberta, ele tem a maior concentração de microempresas na América Latina, estimada em mais de 9 milhões, com pelo menos 2 milhões somente na Região Nordeste.

---

<sup>6</sup> “Sustentabilidade operacional” é a habilidade de pagar todos os custos operacionais exceto o custo de fundos com receita de juros sobre os empréstimos. “Sustentabilidade financeira” é a habilidade de pagar todos os custos, incluindo os financeiros das receitas de juros.

Apesar deste grande potencial de mercado e alcance insuficiente pelo setor bancário, em 1998, o programa de microfinanças brasileiro tinha mais de 5.000 clientes e somente dois programas, ambos de organizações não governamentais (ONGs), que podiam ser considerados em um caminho para completa sustentabilidade. Uma variedade de razões foi sugerida para o fraco desenvolvimento de microfinanças no Brasil, incluindo o acontecimento de hiperinflação, o papel difundido dos bancos públicos e o pequeno número de ONGs. Ainda assim, outros países da América Latina com limitações semelhantes desenvolveram MFIs sustentáveis e de alto alcance mais rapidamente. O “status lento” do Brasil foi especialmente estranho, uma vez que o primeiro programa de microfinanças “moderno” na América Latina, o Projeto Uno, foi fundado em Recife, Brasil, em 1971 (CRISTHEN, 2001, p. 3).

Em 1996 o Banco Mundial decidiu explorar o desenvolvimento das microfinanças como parte dos esforços de redução de pobreza na Região Nordeste do Brasil, a mais pobre do país. Uma vez que as ONGs eram o único tipo de MFI operando no Brasil, o Banco Mundial, inicialmente, considerou o desenvolvimento de uma instituição *apex* (atacadista) para proporcionar fundo e assistência técnica. Porém, o número e a força das ONGs eram limitados e o Banco de Desenvolvimento Inter-Americano estava planejando uma operação *apex* de microfinança de US\$150 milhões com base no Rio de Janeiro. A equipe encarregada do Banco Mundial decidiu buscar uma abordagem complementar enfocada no desenvolvimento do modelo de banco comercial, em vez de em uma abordagem competitiva enfocada nas ONGs.

A equipe encarregada, tratou com bancos públicos e privados que operavam na Região Nordeste para avaliar seu interesse e capacidade. Bancos privados viam a microfinança como um trabalho de caridade, em vez de uma oportunidade comercial. Os bancos públicos estavam mais interessados, dada a sua missão social, mas pareciam proporcionar uma base fraca para um programa sustentável financeiramente.

Em setembro de 1996, o Banco do Nordeste expressou ao Banco Mundial interesse no desenvolvimento de um programa de microfinança de classe mundial. Surgindo de uma reforma maior, o Banco do Nordeste tinha R\$ 6 bilhões (US\$ 3 bilhões) em ativos e 176

---



agências ao longo da região Nordeste (ver Figura 5). Para satisfazer as regras de desenvolvimento regional, o Banco do Nordeste estava procurando uma maneira de alcançar os pobres que fosse mais eficiente do que as linhas de crédito diretas do Banco antes existentes. Havia um interesse especial no setor informal.

Em novembro de 1996, uma equipe do Banco Mundial encontrou-se com o gerenciamento sênior na sede do Banco do Nordeste em Fortaleza-CE, para discutir a experiência da microfinança e melhores práticas. Os dois grupos concordaram sobre os princípios operacionais básicos para desenvolver um programa sustentável, alguns dos quais envolveria desistências significativas das políticas e práticas anteriores do Banco do Nordeste:

1. Taxas de juros acima do mercado, a fim de cobrir os custos relativamente altos de administrar empréstimos sustentáveis muito pequenos;
2. A compensação do *staff* do microcrédito baseado nos resultados que alcançam (contabilidade pessoal);
3. Sistemas de informação de gerenciamento que dê ao *staff* do microcrédito acesso imediato à precisa história de transação e status de repagamento atualizado para todos os clientes;
4. Decisões de crédito descentralizadas, apoiadas por controles de qualidade *ex post* (baseado em análises de performances passadas);
5. Comprometimento com altos níveis de recuperação de empréstimo;
6. Operações de microcrédito dissociadas dos programas de empréstimo do Banco do Nordeste ligados politicamente;
7. Forte apoio da liderança do presidente do Banco, face às pressões que o microcrédito colocaria nas operações do Banco do Nordeste (CRISTHEN, 2001, p. 3).

Em um primeiro momento das discussões, o Banco Mundial buscou ajuda técnica de *experts* no *staff* da CGAP<sup>7</sup>. Em fevereiro de 1997, uma missão conjunta do Banco Mundial com a CGAP visitou o Banco do Nordeste para avaliar seu potencial como plataforma de microfinanças. A equipe estava muito bem ciente de que programas de microcrédito em bancos estaduais raramente são bem sucedidos. Mas eles descobriram que o Banco do Nordeste não era um típico banco estadual. Seu gerenciamento era orientado para negócios e pareciam relativamente livres de interferência de política externa.

O Banco estava reorganizando para melhorar sua eficiência através de melhores incentivos ao *staff*, sistemas de informação, foco no cliente e flexibilidade - todos elementos chaves para uma microfinança bem sucedida. A missão concluiu que esses fatores, junto com o forte comprometimento do Banco do Nordeste com o gerenciamento do presidente e o já

---

<sup>7</sup> O Consultative Group to Assist the Poorest (Grupo Consultor para Assistir aos Pobres) é um consórcio de praticamente todos os doadores públicos internacionais envolvidos em apoio de microfinanças. Seu secretariado está administrativamente sediado no Banco Mundial.

significativo alcance do banco na Região Nordeste, eram superiores ao risco de interferência política inerente a um banco público.

Com base na avaliação da missão, o Banco Mundial concordou em proporcionar fundos menores para um programa piloto de microfinanças no Banco do Nordeste, através de um empréstimo já existente para assistência técnica e treinamento. A equipe da missão estava convencida que considerações de um grande empréstimo do Banco Mundial era prematuro antes de montar e avaliar os resultados de uma pequena operação piloto.

O líder da equipe do Banco Mundial teve o privilégio de trabalhar para um gerente que estava preparado para avaliar sua performance, baseado em outra coisa diferente da quantidade de fundos que ele era capaz de se comprometer a cada ano.

Olhando retrospectivamente, fica claro que a eficácia do engajamento do Banco Mundial com o Banco do Nordeste dependeu do desenvolvimento das habilidades de *direct hire staff* (contratação interna) do Banco Mundial e de íntimo desenvolvimento daqueles que praticam microfinanças com êxito.<sup>8</sup> Uma vez que o Banco Mundial resolveu apoiar o programa piloto Crediamigo, tanto o gerente encarregado quanto seu chefe de divisão participaram de um programa de treinamento sobre microfinanças de três semanas em Boulder, Colorado, USA.

Esses participantes disseram que o treinamento os ajudou a focar o diálogo com o Banco do Nordeste em elementos-chaves de sucesso e a trazer à mesa conselhos técnicos específicos de praticantes experientes e bem sucedidos com os quais entraram em contato através da experiência em Boulder. Um bom número desses praticantes foram mais tarde recrutados pelo time encarregado do Banco Mundial ou pelo Banco do Nordeste do Brasil S/A.

Durante o estágio piloto, a assistência do Banco Mundial e da CGAP foi limitada a ajudar o Banco do Nordeste a obter uma expertise internacional de alta qualidade e a aprender com experiências semelhantes em outros países. O Banco do Nordeste usou o fundo do Banco

---

<sup>8</sup> “Direct-hire” se refere a funcionários da agência em oposição a consultores externos.

Mundial para excursões de estudo para gerenciamento sênior à MFIs bem sucedidas na Bolívia, Chile, Colômbia e Indonésia. Baseado nessas visitas, o Banco do Nordeste foi capaz de considerar abordagens técnicas e desenvolver uma pequena lista de consultores.

O Banco do Nordeste escolheu *ACCION International*, um grupo com grande experiência em empréstimos a grupos solidários. O Banco do Nordeste inclinou-se na direção de empréstimo com base em grupos, porque eles queriam distinguir o novo programa de um antigo sem êxito, altamente subsidiado ao programa de empréstimo individual à mesma clientela.

Com a assistência da ACCION, o Banco do Nordeste pesquisou empresas informais e desenvolveu produtos de empréstimo piloto. Ele também preparou material de treinamento e critérios de seleção para seus encarregados dos empréstimos de microfinança. O banco escolheu terceirizar a função do encarregado do empréstimo de microfinança por causa das qualificações inflexíveis e dos níveis de salários para sua força de trabalho sindicalizada. Através desse processo o papel do Banco Mundial foi limitado à assistência administrativa no gerenciamento dos fundos. O papel da CGAP foi limitado a ajudar a identificar as exigências para o desenvolvimento do programa, organizando excursões de estudo e encontrando provedores de assistência técnica em potencial.

Em dezembro de 1997, o Banco do Nordeste iniciou o CrediAmigo em cinco de suas agências. O programa piloto incorporou lições das excursões de estudo, estudo de mercado e assistência técnica. A avaliação estava restrita a um produto único de empréstimo: empréstimos de 90 dias para clientes individuais organizados em “grupos de solidariedade” de aproximadamente cinco devedores, os quais garantiam os empréstimos uns dos outros. O pagamento acontecia a cada quinze dias. As taxas de juros eram consideravelmente mais altas do que as taxas do Banco do Nordeste para seus devedores convencionais, mas muito abaixo das taxas dos emprestadores de dinheiro informais. O repagamento rápido foi encorajado, oferecendo reembolso dos juros e novos empréstimos dentro de 24 horas para grupos que pagassem, impreterivelmente, no dia.

O Chefe do Gabinete da Presidência do Banco do Nordeste foi nomeado coordenador geral do programa, com liberdade para recrutar *staff* de primeira linha de todo o Banco. Em

vista da alta qualidade do gerenciamento e *design* do programa, o Banco Mundial decidiu arranjar um subsídio japonês de US\$ 900.000 para apoiar treinamento do pessoal de empréstimo, desenvolvimento de sistema de informação e mais assistência técnica, tudo em preparação para um possível empréstimo do Banco Mundial em apoio à expansão do CrediAmigo posteriormente.

Durante a fase piloto, o Banco Mundial enfocou quase que exclusivamente à sustentabilidade potencial do CrediAmigo. O gerenciamento diário do CrediAmigo foi deixado para o Banco do Nordeste. O Banco Mundial se distanciou dos detalhes operacionais e tentou ajudar o gerenciamento do Banco do Nordeste a manter seu foco nos elementos-chave necessários para a sustentabilidade. O Banco do Nordeste estava claramente tratando dos preços e dos custos administrativos, mas os repagamentos dos empréstimos não receberam atenção suficiente.

### **4.3 Resultados Negativos do Programa CrediAmigo**

O programa piloto parecia ir muito bem durante os primeiros meses. O gerenciamento do Banco do Nordeste ficou estimulado com o potencial do programa e com a resposta positiva nos altos grupos do governo. No entusiasmo deles, o gerenciamento sênior do Banco do Nordeste decidiu acelerar a implementação, expandindo o CrediAmigo de 5 agências para 50. Eles anunciaram publicamente que o CrediAmigo teria 100.000 clientes no fim de seu primeiro ano de operação.

O Banco Mundial, a CGAP e os conselheiros TA do próprio programa, todos preveniram que quatro meses era muito pouco para testar a performance de repagamento do novo produto de empréstimo, porque a inadimplência tipicamente aparece em ciclos de empréstimos mais tarde. Todavia, o gerenciamento do Banco do Nordeste se sentiu comprometido com a expansão. Então, o Banco Mundial indicou que mais apoio, incluindo o subsídio japonês dependeria da manutenção da qualidade de um bom portfólio, com portfólio de 30 dias em risco não mais do que 5%.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> “Portfólio em risco” é uma medida que divide o saldo restante de empréstimos que estão atrasados pelo saldo restante de todo o portfólio de empréstimo.

Conforme previsto, a expansão resultou em rápida deterioração da qualidade do portfólio e grandes perdas de empréstimo (Figura 4). Os encarregados dos empréstimos foram selecionados e treinados de forma deficiente, receberam alvos de performance baseados em quantidade, então eles se apressaram em emprestar sem foco suficiente na capacidade de repagamento e no acompanhamento.

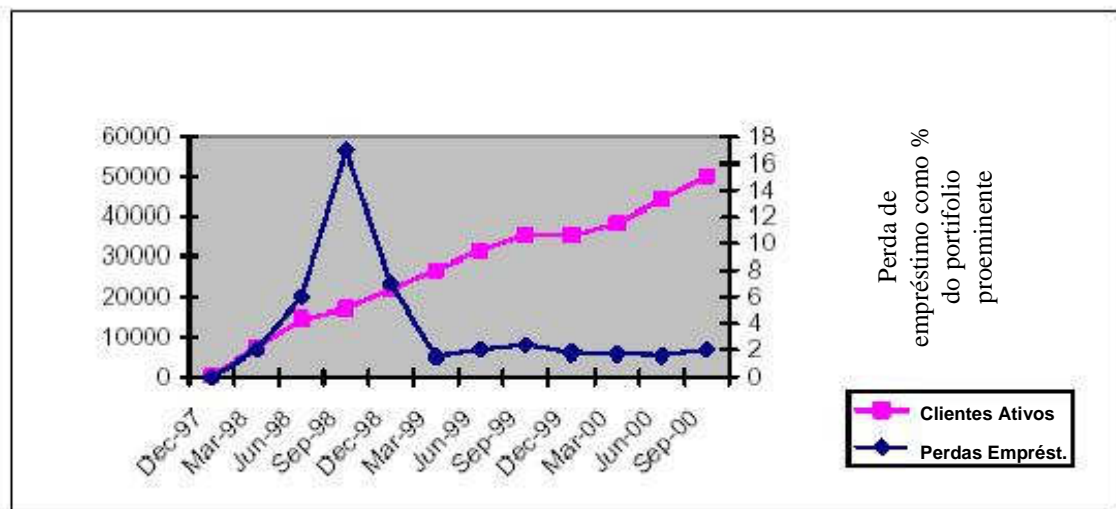


Figura 4 - Crescimento de número de clientes do CrediAmigo e perdas de empréstimo 1997-2000  
Fonte: Cristhen (2001, p. 7).

As perdas rápidas e crescentes dos empréstimos pegaram os gerentes de surpresa.<sup>10</sup> Depois de dois meses de expansão, o presidente do Banco do Nordeste disse a todos os gerentes regionais para diminuir ou parar com novos empréstimos e focar quase que exclusivamente na recuperação dos empréstimos.

A ACCION trabalhou com o Banco do Nordeste nas estratégias de recuperação de empréstimos e no retreinamento de encarregados de empréstimos e dos gerentes das agências. Apesar desses esforços, o episódio custou ao Banco do Nordeste mais de US\$ 2 milhões em perdas de empréstimos. Levou outros seis meses antes que o portfólio de risco retrocedesse dentro dos limites acordados.

<sup>10</sup> Devido ao fato de o microcrédito não ser seguro, a disciplina de repagamento pode sucumbir muito rapidamente. Quando um micro devedor vê muitos de seus colegas inadimplentes em seus empréstimos, sua motivação para pagar despenca. A razão principal para pagar seu empréstimo é sua expectativa de serviços

#### 4.4 Superação dos Resultados Negativos do Programa CrediAmigo

Teria sido fácil para o Banco Mundial sair nesse momento, não havia nenhum compromisso profundo ou duradouro, e o Banco do Nordeste parecia ter mostrado sua inabilidade em resistir a imperativos políticos. Ele teve exatamente o que o grupo que se opunha à expansão havia previsto no início do projeto. Poucos na comunidade informada de microfinança pensaram que o relacionamento valia a pena continuar. Porém o gerente encarregado e os membros-chave do time acharam que o gerenciamento do Banco do Nordeste ainda estava comprometido em fazer o CrediAmigo sustentável, então eles perseveraram com o que tinha se tornado uma proposição muito mais arriscada da perspectiva do Banco Mundial.

Sem dúvida, não é incomum para grandes bancos subestimar a complexidade de consolidar um programa de microfinanças. A experiência do Banco do Nordeste mostra que problemas não têm de ser fatais, se o foco retorna à sustentabilidade. Os problemas e custos de sua expansão prematura convenceram aos gerentes do Banco do Nordeste de que todos os níveis de qualidade de portfólio de microfinanças era desafiador e volátil e que eles precisavam lidar com ele com muito mais cuidado.

Desde esse erro inicial, o CrediAmigo tem focado coerentemente no crescimento com qualidade. Este compromisso tem sido evidente de várias maneiras:

1) O crescimento do número de agências e encarregados de empréstimos tem sido cuidadosamente controlado (Figura 5).<sup>11</sup>

---

futuros; a pessoa sabe que uma vez que as pessoas param de pagar, o serviço não estará disponível por muito tempo. Ela não quer ser a última à bordo de um navio que está afundando.

<sup>11</sup> A fim de aumentar seu alcance geográfico de forma eficiente em termos de custo, o CrediAmigo começou estabelecendo “agências individuais” consistindo de um único encarregado de empréstimo. Essas agências são responsáveis pela maioria do crescimento em números de agências desde agosto de 1999.

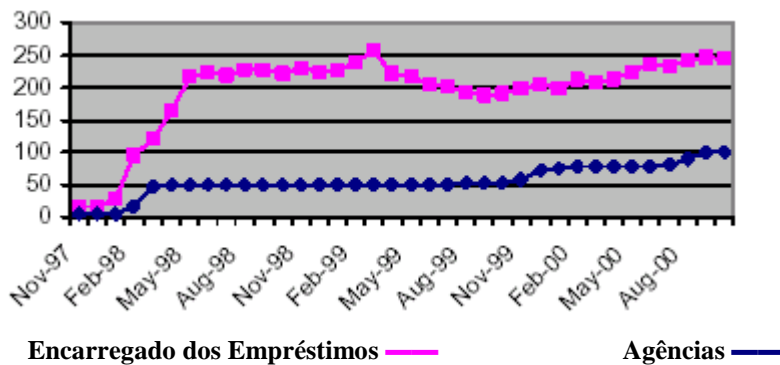


Figura 5: Crescimento do número de encarregados de empréstimo e em agências  
Fonte: Cristhen (2001, p. 8).

2) Embora seja um Banco pertencente ao Governo Federal, o Banco do Nordeste manteve um compromisso com a lucratividade no *design* e gerenciamento do CrediAmigo. O programa foi iniciado com uma alíquota única mensal de 5%, traduzindo para uma taxa mensal efetiva de 6,9% depois do ajuste da inflação<sup>12</sup>. Desde então a taxa de juros vem caindo em proporção ao custo dos fundos no Brasil, mas permaneceu em níveis coerentes com o alcance antecipado da lucratividade (Figura 6)<sup>13</sup>.

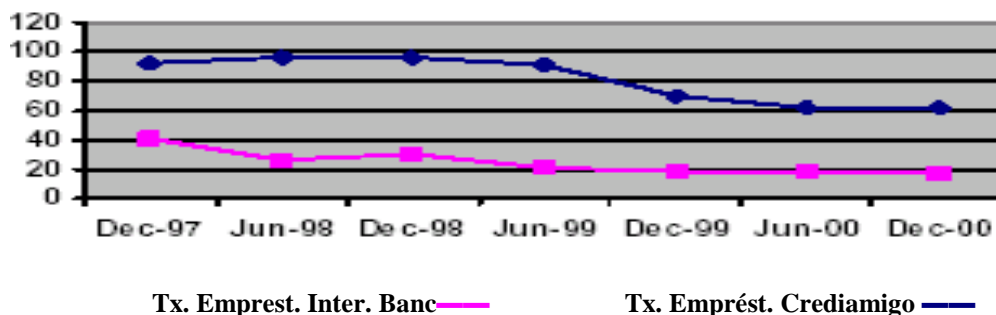


Figura 6 - CrediAmigo e taxas de empréstimo interbancário do Brasil (anuais)  
Fonte: Cristhen (2001, p. 8).

<sup>12</sup> Em comparação com empréstimos normais, os microempréstimos são pequenos, porém com intensivo staff. Assim, os custos administrativos são altos quando medidos como um percentual das quantidades emprestadas. É preciso uma taxa de juros muito alta para recuperar esses custos, especialmente se o gerenciamento está comprometido em atingir um ponto onde nem ganha nem perde em um estágio inicial. A experiência mostrou que os clientes valorizam tanto os empréstimos que eles estão predispostos a pagar elevadas taxas de juros; na verdade, muitos deles já vêm pagando taxas muito mais altas de emprestadores informais.

<sup>13</sup> Quando o BNB transfere fundos para uma agência do CrediAmigo, ele cobra um preço de transferência interno igual a taxa que prevalece nos Intebank Certificates of Deposit.

3) A sustentabilidade exigiu um modelo de alta produtividade com baixos custos e uma cultura institucional que seria difícil em uma grande banco público de desenvolvimento. O Banco do Nordeste criou um “banco dentro de um banco”, primeiro ao terceirizar encarregados de empréstimos e depois ao substituir os gerentes das agências do *staff* do Banco do Nordeste com coordenadores retirados de grupos de encarregados de empréstimos (Figura 7).

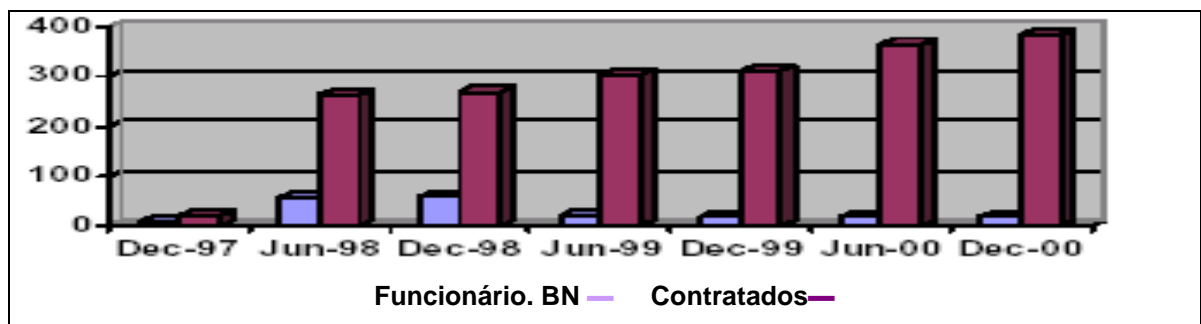


Figura 7 - empregados do CredAmigo por *staff*  
 Fonte: Cristhen (2001, p. 9).

4) As agências foram avaliadas como centros de lucros individuais. Mas, para manter os benefícios de escala no gerenciamento de informação, inovação e recursos humanos, o Banco do Nordeste fortaleceu as Unidades Técnicas Centrais do CredAmigo e investiu pesadamente no sistema de informação de gerenciamento, para permitir melhor monitoramento central do escritório de empréstimo e da performance da agência.

5) O estilo de gerenciamento não tradicional do Banco do Nordeste sempre envolveu muitos gerentes de primeira linha nas decisões relativas ao programa. Embora seja preciso um esforço significativo do *staff* do CredAmigo para manter um grande número de gerentes, muito ocupados, instruídos a respeito das exigências especiais da microfinança, é também uma vitória para o CredAmigo um surpreendente alto grau de *buy-in* (compra para fechar posição), considerando que o programa quase não afeta a base de um banco tão grande.



6) Suporte do presidente do Banco do Nordeste nunca faltou, também nunca houve uma pergunta sobre se o programa deveria ser dirigido de uma maneira não política e altamente profissional. A decisão de expandir prematuramente foi tomada por razões estratégicas, ao invés de política, e foi orientada por excesso de confiança, ao invés de por falta de preocupação por repagamentos de empréstimos.

De fato, as citadas medidas possibilitaram a superação dos resultados negativos enfrentados pelo Programa CrediAmigo. No entanto, isso se deu de modo corretivo, quando poderia ter-se dado de modo preventivo, caso tivessem sido adotadas algumas medidas específicas de caráter gerencial, oferecidas pela Controladoria. Nesse sentido, este trabalho, adiante, em seu Capítulo 6, propõe algumas sugestões de melhorias no sistema gerencial do aludido programa, com vistas, dentre outros aspectos, a evitar que problemas dessa natureza deixem de ser afastados preventivamente.

#### **4.5 Desafios Seguintes do Programa CrediAmigo**

À medida que o portfólio do CrediAmigo melhorou, o Banco do Nordeste ficou com o desafio de gerenciar um negócio de microfinanças em expansão. Com o suporte do fundo japonês, a Unidade Técnica Central do CrediAmigo desenvolveu um esquema de incentivo para encarregados de empréstimos nos quais os bônus estavam profundamente ligados à performance de pagamento. O fundo também era usado para módulos de treinamento extensivos e para melhorias no sistema de informação do portfólio.

Seguindo uma missão de identificação para um empréstimo proposto, o Banco Mundial contratou consultores externos para avaliar o programa CrediAmigo. Eles descobriram que embora a performance geral do programa estivesse melhorando, o programa continuava a variar em performance entre as agências e os encarregados de empréstimos, com algumas performances excepcionais que compensavam a performance medíocre geral do resto.

Os consultores acharam que isso era o resultado de muita descentralização, mas os encarregados dos empréstimos convenceram a Coordenação Executiva do CrediAmigo que era resultado da resistência de mercado a produtos de empréstimos de solidariedade, com o

resultado que o programa começou considerando um movimento para empréstimos individuais.

Preocupado com a inabilidade do CrediAmigo em alcançar de forma consistente uma performance saudável por todo o programa, o Banco Mundial novamente atrasou a preparação de empréstimo e pediu à CGAP para proporcionar assistência técnica direta nas questões chaves. A decisão do Banco em prosseguir adiante com o empréstimo dependeria do sucesso do Banco do Nordeste em resolver os problemas de performance.

Uma revisão da CGAP em novembro de 1998 recomendou que o gerenciamento do CrediAmigo mantivesse o atual produto de empréstimo, simplificasse o sistema de incentivo e aumentasse o foco em diversas variáveis chaves relacionadas com a produtividade do encarregado do empréstimo, especialmente novos clientes por encarregado de empréstimo por mês (Figura 8). O Banco Mundial e a CGAP retornaram ao Brasil depois de cinco meses e descobriam que o gerenciamento do CrediAmigo havia feito grande esforço em implementar as recomendações da CGAP e que a qualidade do portfólio e a produtividade estavam melhorando. Com base nestes resultados o Banco Mundial concordou em maio de 1999 em prosseguir com a preparação de um empréstimo para apoiar a expansão do programa.

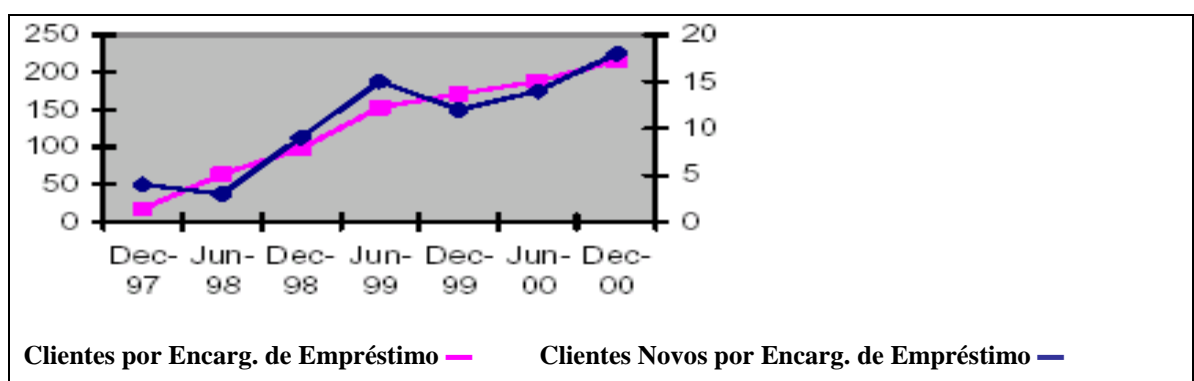


Figura 8: Produtividade da equipe de funcionários do CrediAmigo  
Fonte: Cristhen (2001, p. 10).

#### 4.6 Maior Incentivo Financeiro do Banco Mundial ao Programa CrediAmigo

Devido ao conhecimento histórico do Banco Mundial do programa CrediAmigo e da alta qualidade dos sistemas de informação do CrediAmigo, o Banco só precisava de uma única missão de preparação/avaliação para preparar um empréstimo de US\$ 50 milhões para dar suporte à expansão do programa nos próximos cinco anos.<sup>14</sup> A missão concordou com o gerenciamento do Banco do Nordeste nas metas de performance que mantinham o empréstimo do Banco Mundial amarrados à qualidade do portfólio, eficiência e sustentabilidade. O envolvimento do Banco Mundial com o Banco do Nordeste pareceu muito arriscado dois anos antes; mas na época em que o grande empréstimo foi preparado, o risco havia diminuído drasticamente, porque o Banco do Nordeste agora tinha um negócio de microfinanças comprovado e tinha demonstrado o compromisso do gerenciamento necessário para manter o negócio saudável à medida que expandia.

O Conselho de Diretores do Banco Mundial aprovou o empréstimo em maio de 2000. Como era o caso entre o relacionamento do Banco do Nordeste com o Banco Mundial, o acordo do empréstimo deixou o Banco do Nordeste com total controle e responsabilidade pelas operações pelas quais as metas deveriam ser alcançadas. Uma revisão externa anual seria contratada, permitindo ao Banco Mundial limitar sua intervenção direta à assistência e administração de seu empréstimo (gerenciamento de empréstimo e de procura) e assistência ao desenvolvimento de um programa de avaliação de impacto para ser realizado por um departamento separado do Banco do Nordeste. À medida que o papel do Banco Mundial se tornou mais estreitamente definido, o papel da CGAP evoluiu para dar um de suporte ao Banco Mundial em seu relacionamento com o Banco do Nordeste para um papel mais consultivo, direto com o Banco do Nordeste, focado na estratégia do programa e na construção de capacidade.

---

<sup>14</sup> Na verdade, o BNB poderia ter dado fundos para os cinco anos de expansão de seus próprios recursos. O empréstimo do Banco Mundial ainda era atraente para o governo brasileiro, porque ele trouxe câmbio estrangeiro necessário.

#### 4.7 Reflexão sobre os Elementos que Levaram ao Sucesso o Programa CrediAmigo

As atividades mais críticas ao desenvolvimento do CrediAmigo em um programa de microfinanças de classe mundial incluíram conceitualização, *design*, experiência piloto e consolidação inicial. O aspecto mais notável dessas atividades é que elas requerem fundos externos limitados e ocorreram antes de qualquer desembolso de empréstimo do Banco Mundial.

Embora esses processos tenham exigido investimento significativo do Banco do Nordeste ao longo de quase três anos, os custos de assistência externa foram relativamente baixos. Desde 1996 até a avaliação de empréstimo, o Banco Mundial gastou US\$ 150.000 de seu próprio orçamento, incluindo os custos de participação no seminário inicial, missões de observação curtas (normalmente dois dias), o treinamento em Boulder, uma missão de identificação, a missão de avaliação do projeto. A CGAP proporcionou em torno de US\$ 50.000 em suporte técnico, incluindo o tempo de seu próprio *staff* e consultoria externa. O Banco do Nordeste recebeu US\$1,2 milhões em assistência financeira externa (US\$ 300.000 de fundos reprogramados de um empréstimo prévio do Banco Mundial e US\$ 900.000 dos japoneses). Ele gastou em torno de US\$ 5 milhões de seu próprio fundo em salários do pessoal do Banco do Nordeste que projetou o programa, custos de treinamento, 100% do financiamento do portfólio de empréstimo e acumula perdas, incluindo os US\$ 2 milhões de baixa contábil de maus empréstimos (CRISTHEN, 2001, p. 11).

Analisando-se a situação acima, pode-se pensar que o BNB não precisava gastar essa quantia de dinheiro, já que poderia ter alcançado idênticos resultados com a terça parte desse aporte inicial. No entanto, talvez esses tipos de “erros” sejam partes normais por trabalhar em instituições muito grandes. A alternativa teria sido uma assistência técnica pesadamente orientada (com alto custo), que os brasileiros não teriam aceito. Existe evidência de bancos que gastaram muito menos, como o Banco del Estado no Chile, o qual não cometeu praticamente nenhum erro depois de passar poucos anos procurando o modelo correto, e bancos que gastaram muito mais, como o Bank Rakyat Indonésia, que teve de refazer 20 vezes mais operações de agências.

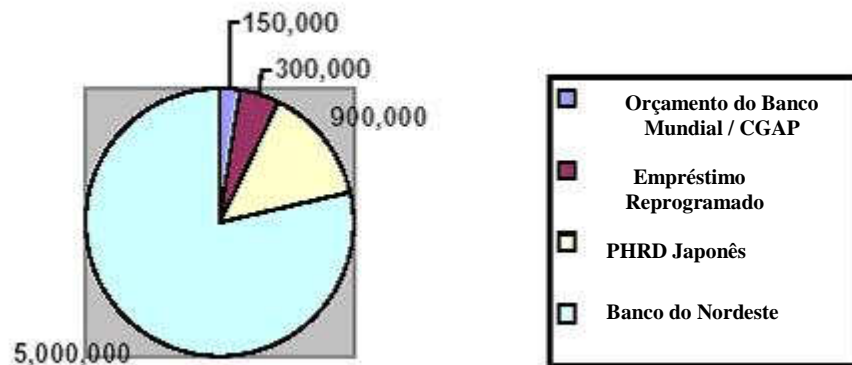


Figura 9: Fundo para desenvolvimento do CrediAmigo (US\$)  
 Fonte: Cristhen (2001, p. 12).

A experiência do Banco do Nordeste sugere que os doadores podem precisar ser oportunistas em vez de dogmáticos em suas abordagens à microfinança. A princípio, o Banco Mundial estava relutante em apoiar um grande banco público de desenvolvimento, mesmo um que já havia se submetido a reformas internas significativas. Mas a força demonstrada do comprometimento do gerenciamento sênior do Banco do Nordeste, junto com uma necessidade urgente para desenvolver uma capacidade varejista substancial de microfinança na região Nordeste e a “antecipação” do Banco de Desenvolvimento Inter-Americano da arena da ONG, tudo combinou para persuadir o Banco Mundial a assumir o risco e dar suporte ao CrediAmigo. Embora o Banco tenha sido aconselhado a retirar seu apoio, especialmente depois da expansão mal orientada em 1998, o comprometimento claro dos gerentes seniores em desenvolver um programa de classe mundial manteve o Banco Mundial engajado.

Em comparação com outros recipientes de suporte a doadores, os gerentes de bancos competentes são especialmente céticos e resistentes a conselho técnico de doadores ou de consultores selecionados por doadores. Reconhecendo isso, o Banco Mundial limitou seu papel direto em proporcionar foco em vez de conselho técnico. Contudo foi necessário o passo incomum de investir em um programa de treinamento de três semanas para dois de seu *staff* chave.

Em retrospectiva, os membros do Banco Mundial acharam que este treinamento foi importante para o sucesso do engajamento. Recrutar *experts* de fora é importante, mas não pode substituir o papel de *direct-hire staff* do doador como interlocutores autoritários de suas instituições. *Staff* de doador sem uma qualificação técnica básica em microfinança normalmente não será capaz de identificar bons consultores ou usar sua boa vontade, e talvez não tenha a credibilidade que é essencial para um diálogo eficiente com a instituição que está implementando.

A contribuição mais importante do gerenciamento do Banco Mundial foi a paciência para permitir que o desenvolvimento procedesse em seu próprio ritmo. O processo de desenvolvimento, de experiência piloto e de consolidação do programa CrediAmigo, especialmente com a necessidade de se refazer da expansão rápida e antecipada, levou três anos antes que um empréstimo fosse estudado. Isto exigiu paciência excepcional do gerenciamento do Banco Mundial no Brasil, o qual estava sob pressão de várias fontes para agir mais rapidamente em relação ao empréstimo. Embora houvesse alguma consideração sobre andar mais rápido com um empréstimo menor, o gerenciamento continuou a dar suporte ao time encarregado para a avaliação da prontidão para o programa e para um empréstimo maior do Banco Mundial.

Como resultado dessa abordagem paciente, um empréstimo maior foi proporcionado com menos risco de minar o foco do programa na sustentabilidade. O processo inicial de desenvolvimento permitiu que o Banco do Nordeste desenvolvesse sua *expertise* e confiança em gerenciar um grande programa de microfinanças. Até mesmo os primeiros erros, baseados completamente nas decisões do Banco do Nordeste com conseqüências financiadas pelo Banco do Nordeste, foram elementos importantes no estabelecimento da baixa cultura de atrasos em um ambiente de banco público. O sucesso do Banco do Nordeste em resolver seus problemas de qualidade no início sem a pressão de desembolsar um empréstimo do Banco Mundial, trouxe o programa para um nível onde nem o Banco do Nordeste nem o Banco Mundial vê o empréstimo de US\$ 50 milhões como um incentivo para “crescimento dirigido pelo fornecimento” (CRISTHEN, 2001, p. 13).

A experiência do CrediAmigo sugere que o Banco Mundial e outros doadores multilaterais podem realizar um papel catalítico no desenvolvimento da microfinança, se eles:

1. perseguirem as melhores oportunidades disponíveis em um país ao invés de impor um modelo universal (todas as abordagens de construção de capacidade envolvem riscos substanciais); 2. permitirem programas para desenvolver sua capacidade de gerenciar crescimento com qualidade de portfólio, antes de proporcionar fundos significativos para expansão de programas, mesmo quando isso pode atrasar metas de empréstimos (o maior impedimento para a expansão do serviço de microfinança é uma falta não de fundos, mas de capacidade varejista competente); 3. limitarem o papel técnico dos doadores em estabelecer *benchmarks* coerentes com as melhores práticas internacionais e colocando as instituições em contato com praticadores de microfinança de primeira linha.; 4. assegurarem que o *staff* de doadores que trabalham com as MFIs tenham conhecimento dos elementos básicos de microfinança sustentável, de preferência através de treinamento ou pelo menos que trabalhem próximos a especialistas de alta qualidade; 5. mantiverem o foco nos objetivos do programa, ao invés de nas questões de performance a curto prazo e nos erros que são inevitáveis durante o desenvolvimento do programa, especialmente em grandes organizações.

Apesar da importante participação do Banco Mundial no sucesso do Programa Crediamigo, não se pode esquecer que o citado programa precisa sempre estar atento para tomar as melhores decisões com vistas ao atingimento de bons resultados, sob penas de comprometer todo o sucesso que o glorificou. Assim, nos próximos Capítulos deste estudo, analisar-se-á o Sistema Gerencial de Contabilidade do Programa CrediAmigo, propondo melhorias no mesmo, no sentido de se contribuir para a continuidade do sucesso do programa em análise.

## **5 O MODELO DE SISTEMA GERENCIAL DE CONTABILIDADE BASEADO NO PROGRAMA CREDIAMIGO**

No presente Capítulo, demonstraremos como se originou o modelo de Sistema Contábil do Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste do Brasil S.A., apresentando as suas características e funcionamento, para que seja possível a identificação dos pontos fortes e fracos do referido sistema gerencial contábil, com base em informações obtidas junto ao normativo interno do Banco do Nordeste do Brasil S.A. denominado “Metodologia para o Desenvolvimento de Software, Sistema de Contabilidade do Crediamigo, 2003”.

### **5.1 Adoção de um Sistema de Contabilidade Gerencial do Programa CrediAmigo: Viabilidade, Objetivo e Abrangência**

Em se tratando de uma instituição financeira de desenvolvimento atuante na área de microfinanças, caso do Banco do Nordeste em relação ao seu Programa Crediamigo, o seu gerenciamento pode dispor do plano de contas e de procedimentos contábeis definido pelo Banco Central do Brasil (Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – COSIF) que, obrigatoriamente, deve ser adotado pelas instituições financeiras. O COSIF serve de base para a emissão de relatórios oficiais e padronizados.

Além do COSIF para as instituições financeiras comerciais, o gerenciamento de um programa de microfinanças baseia-se, geralmente, em três postulados básicos, a saber: a) análise de crédito feito com base no perfil do tomador do crédito, utilizando informação sobre o negócio, recolhida *in loco*, bem como o fluxo de caixa familiar<sup>15</sup>; b) gestão rigorosa da carteira, objetivando visualizar a inadimplência, nos limites admissíveis para o microcrédito, limites esses estipulados a partir da mensuração dos custos envolvidos, e que, se respeitados, evitam o comprometimento financeiro do programa de microfinanças; e c) procedimentos operacionais que diminuam, o máximo possível, os custos das operações de crédito.

No entanto, referidas medidas não se apresentam suficientes para garantir eficácia nos resultados econômicos de uma instituição de microfinanças.

---

<sup>15</sup> A fim de proceder a essa análise, o Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste utiliza formulários específicos, contendo dados estratégicos sobre os eventuais tomadores do microcrédito.



Com efeito, o cenário de competitividade mundial tem promovido processos de mudanças no sentido da modernização e da melhoria de atuação das organizações financeiras e de desenvolvimento, como é o caso do Banco do Nordeste. Esse esforço exige um maior comprometimento do corpo funcional e diretivo para a viabilização dos objetivos organizacionais e para a implementação de novos serviços e negócios.

Assim, impõe-se a adoção de sistemas contábeis, desenvolvidos de forma específica, com abrangência suficiente para a execução de um conjunto de atividades de controladoria. Tais sistemas contábeis devem permitir a definição de subdivisões, conforme o interesse da empresa, por meio da criação de subcontas, de maneira consistente e flexível, além de serem integrados ou permitirem a integração com outros componentes do sistema de informação de microfinanças, permitindo o acompanhamento dos centros de custos ou lucros e a consolidação das informações.

As informações geradas pelos referidos sistemas são de extrema importância, não só porque podem ser utilizadas no gerenciamento (dados sobre inadimplência, carteira em risco, produtividade etc.), mas também porque, se confiáveis, podem ser trocadas entre os agentes envolvidos com a atividade de microfinanças, a exemplo dos investidores e dos bancos.

Neste prisma, o Programa CrediAmigo visou melhor gerenciar e controlar suas informações contábeis, definiu seu próprio plano de contas e extraiu suas demonstrações financeiras, bem como seus indicadores econômico-financeiros, de forma extremamente flexível e rápida, tendo em vista que atualmente se coloca sempre a visão do Programa e de forma mensal, o que não atende a demanda e a contribuição nas tomadas de decisões e definições estratégicas.

Atualmente, a contabilidade do CrediAmigo está inserida dentro da contabilidade do Banco do Nordeste. Toda a estrutura está montada, já que são usados códigos específicos para cada evento contábil. Seu objetivo principal é levantar as demonstrações de resultados do CrediAmigo, dando ênfase nas despesas/receitas financeiras, custos operacionais e demais despesas, utilizando um Sistema Gerencial, que fornece vários relatórios quanto ao seu desempenho operacional.

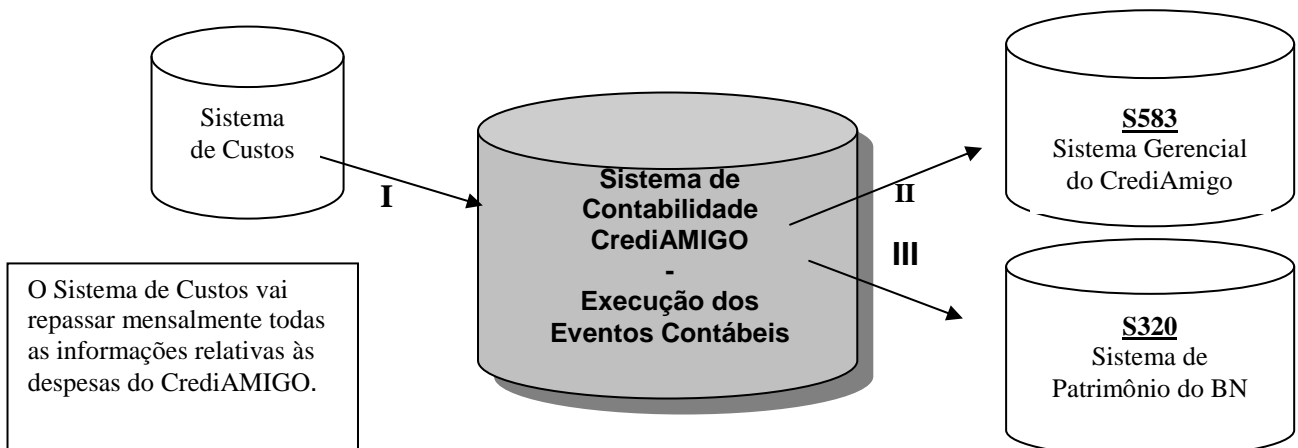
O objetivo geral do Sistema de Contabilidade do Programa Crediamigo, quando implantado, correspondeu a um modelo capaz de recuperar as diversas despesas e receitas voltadas especificamente ao Programa de Microcrédito, podendo centralizar as informações de forma coerente e, assim, poder liberar a qualquer momento ou a qualquer período, os demonstrativos contábeis, sejam eles por diversas unidades do Banco do Nordeste: agência, superintendência, gerência regional e unidade central do Programa CrediAmigo.

O sistema gerencial do Programa CrediAmigo consistiu em um modelo baseado em dois processos principais, correspondentes aos 2 (dois) módulos componentes: administrativo e gerencial.

O modelo envolveu a Coordenação Executiva do programa e abrangeu outras unidades, a exemplo das Gerências Regionais, Superintendências, Unidades do CrediAmigo, permitindo o acompanhamento contábil do CrediAmigo de forma mais interativa.

A viabilidade do sistema foi estudada através da definição de alguns requisitos. O software sistema de Contabilidade do CrediAmigo é composto de 2 módulos, que funcionam no Ambiente de Microfinanças do Banco do Nordeste (onde está localizada a Unidade Central do CrediAmigo). O módulo administrativo consiste no cadastro e alterações no mecanismo de movimentações no plano de contas e eventos contábeis. Já o módulo gerencial é voltado para a emissão dos relatórios gerenciais, demonstrativos financeiros etc.

O sistema possui, além de sua própria fonte de dados, outras fontes que devem ser consultadas para gerar os devidos eventos contábeis, conforme Figura 10:



## Legenda da Figura 10:

<i>Cód.</i>	<i>Informação Contábil</i>
I	Despesas Administrativas Despesas em Viagens Despesas de Pessoal
II	Recursos Financeiros; Ativo e Passivo Circulante; Receitas Operacionais; Despesas Financeiras; Provisão para Crédito em Liquidação; Despesa de Depreciação
III	Ativo Permanente; Imobilizado em Uso; Depreciação do Imobilizado

Figura 10 - Sistema de contabilidade do CrediAmigo.

Fonte: BNB (2003 a).

A linguagem de programação usada para a construção do software foi o POWERBUILDER 6.5, já que esta possui recursos que provêm de alta produtividade na programação, tendo sido escolhida pelo Banco do Nordeste como padrão para sistemas deste porte no novo ambiente computacional, no qual foi assegurado, por parte do Ambiente de Estratégias de Tecnologia do Banco do Nordeste, o suporte quanto ao seu uso.

Para o gerenciamento dos dados, foi utilizado o MicroSoft SQL Server 7.0 como gerenciador de banco de dados, pois estava dentro do mesmo projeto de inovação tecnológica do Banco do Nordeste, sendo da mesma forma oferecido apoio e suporte pelo Ambiente de Estratégias de Tecnologia do Banco do Nordeste. Outro motivo do uso de tal ferramenta (MS SQL Server) foi o fato de que ela dispõe de recursos de rede disponíveis em todas as unidades do Banco do Nordeste.

## **5.2 Os Recursos Necessários para o Sistema Gerencial de Contabilidade do Programa CrediAmigo**

Para a execução do sistema gerencial de contabilidade do Programa CrediAmigo, utilizaram os seguintes recursos: (1) reuniões sistemáticas com as equipes que fornecem as fontes de despesas e receitas do Programa CrediAmigo; (2) designação de um Contador para o Programa CrediAmigo, para participação efetiva no decorrer do desenvolvimento do sistema, contribuindo na definição dos relatórios, análises e controles gerenciais e (3) Analista/Programador para desenvolvimento do Sistema Gerencial. Sendo o público-alvo: (1) a Coordenação Executiva (os *staff* do Programa); (2) as Gerências Regionais; (3) as Superintendências do CrediAmigo e (4) as Unidades do CrediAmigo.

O sistema gerencial de contabilidade está disponível em rede para a unidade central do CrediAmigo, superintendências e unidades do CrediAmigo.

O primeiro processo funciona através de um mecanismo capaz de recuperar e executar os eventos contábeis do CrediAmigo distribuídos em diversas fontes. A execução consiste em realizar os devidos créditos e débitos no Plano de Contas (específico do Programa CrediAmigo) baseado na representação do evento contábil, gerando os diversos movimentos contábeis, diários e por unidade, seja esta unidade uma agência ou superintendência.

O segundo e último processo se caracteriza em usufruir as movimentações recém geradas e proporcionar a agilidade em se consultar e compartilhar os devidos relatórios contábeis.

O cronograma de implementação do Sistema de Gerencial de Contabilidade do Programa CrediAmigo foi de aproximadamente 6 meses para sua definição, análise, desenvolvimento, testes/simulações e conclusões.

## **5.3 A Estrutura e a Forma de Apuração de Resultados do Programa CrediAmigo**

A seguir, iremos demonstrar a forma de apuração de resultados do Programa CrediAmigo, que adota os critérios de apuração nos moldes da contabilidade tradicional. Para

tanto, será apresentada uma situação hipotética com base na estrutura do referido modelo, a fim de identificarmos os seus pontos fortes e fracos.

Sendo o Banco do Nordeste do Brasil S.A. uma instituição bancária, que opera com um produto de captação e um produto de aplicação, no caso do Programa CrediAmigo, esses produtos são distribuídos através de uma rede de várias agências, administradas pelos seus respectivos gestores e vinculadas a uma Administração Central (Coordenação Executiva). No entanto, para fins didáticos, de melhor visualização, a simulação que faremos considerará apenas o relacionamento entre três agências e a Administração Central.

A agência “A” localiza-se numa região que favorece a captação de recursos; a agência “B” atua numa região eminentemente tomadora de recursos; e a agência “C” caracteriza-se por ser tipicamente prestadora de serviços bancários (recebimentos de contas, transferências de fundos, pagamentos de salários etc).

A Administração Central coordena as atividades das agências e realiza a gestão financeira do Banco, visando garantir a liquidez e a lucratividade da instituição. Enquanto as agências negociam volumes e taxas com seus clientes, responsabilizando-se pelos riscos de créditos concedidos, a Administração Central assume e gerencia riscos de descasamento de prazos, moedas e taxas das operações realizadas.

No fechamento diário do caixa central, a falta de recursos é suprida pela Administração Central, que recorre a mercados aos quais normalmente as agências não têm acesso, como por exemplo, o interbancário e os títulos públicos, onde procura obter recursos nas melhores alternativas de captação. Da mesma forma, eventuais sobras de recursos são aplicadas nas melhores alternativas existentes nesses mercados. Nessas alternativas, as melhores taxas de captação e de aplicação do banco eram, respectivamente, de 8% a 9% ao período.

Não há restrições quanto aos volumes dessas operações. Entretanto, deve ser observado o limite máximo de alavancagem equivalente a 10 vezes o patrimônio líquido do Banco, que representa US\$ 10.000.

No período X, foram realizadas as seguintes operações:

Dados	Agência A	Agência B	Agência C	Adm. Central	Banco
Taxas de aplicação/ Volume de aplicações (US\$)	8% 10.000	12% 40.000	14% 20.000	9% 30.000	100.000
Taxas de aplicação/ Volume de captação (US\$)	4% 60.000	6% 10.000	11% 20.000	8% 30.000	100.000
Despesas administrativas (US\$)	1.000	2.000	3.000	1.500	7.500

Quadro 4: Impacto das Transações de Captação e Aplicação da situação hipotética  
Fonte: Adaptado de CATELLI (2001, p. 361-363).

Esses dados procuram retratar uma situação na qual as diferenças regionais influenciam: (1) o volume de captação e aplicação; (2) a formação de taxas das operações e (3) a estrutura das agências.

Na região onde atua a agência “A”, há sobra de recursos financeiros, o que favorece maior volume de captação a um custo inferior ao praticado por agências localizadas em outras praças. Entretanto, naquela região, as taxas de aplicação também são as menores. Na região onde atua a agência “B”, há maior demanda por recursos, determinando maior volume de aplicações a taxas também maiores. Ali, porém, o custo de captação também é superior ao da agência “A”.

A maior taxa de aplicação foi praticada pela agência “C”, que também possui custo financeiro de captação mais elevado e, desse modo, o menor *spread* (margem) em relação às demais agências. Por ser tipicamente prestadora de serviços, a agência “C” utiliza-se de estrutura mais onerosa, demonstrada pelo montante de despesas administrativas (pessoal, aluguel, utilidade etc.).

Por sua vez, a Administração Central realizou suas operações conforme as melhores taxas identificadas nos mercados aos quais possui acesso. Os resultados do Banco foram apurados conforme critérios tradicionais de mensuração.

Os gestores do Banco receberam o seguinte demonstrativo de resultado do exercício (DRE) relativo ao período em questão, no qual são demonstrados os resultados das agências e do Banco:

Estrutura de resultados	Agência A	Agência B	Agência C	Administração central	Banco
Receita financeira	800	4.800	2.800	2.700	11.100
(-) Despesa financeira	(2.400)	(600)	(2.200)	(800)	(6000)
(=) Res. Intermediação financeira	(1.600)	4.200	600	1.900	5.100
(-) Despesas administrativas	(1.000)	(2.000)	(3.000)	(1.500)	(7.500)
Resultado 1	(2.700)	2.200	(2.400)	400	(2.500)
+/- Rec./desp. Transf. Internadas	2.250	(1.530)	-	(1.020)	(300)
(=) Resultado 2	(450)	630	(2.400)	(620)	(2.840)
(-) Despesa de adm. Central	(250)	(500)	(750)	1.500	-
(=) Resultado 3	(700)	130	(3.150)	880	(2.840)

Quadro 5: Demonstração de Resultado da Situação Hipotética.

Fonte: Elaborado pela Autora, baseado na Demonstração de Resultado do Programa CrediAmigo 2005.

Esses resultados foram apurados com base nos seguintes critérios: Resultado 1 – conforme padrões contábeis tradicionalmente aceitos (incorporados à legislação societária brasileira); Resultado 2 – considerando-se, além do Resultado 1, a existência de uma central de recursos, que realiza a compra/venda interna de recursos financeiros faltantes /excedentes entre as unidades, por taxa equivalente ao *spread* médio gerado entre as operações ativas e passivas do banco em sua totalidade; Resultado 3 – considerando-se além do resultado 2, a transferência das despesas fixas da administração Central às agências, proporcionalmente às despesas administrativas de cada unidade.

Esses critérios representam algumas formas tradicionais de apuração de resultados, baseadas nos princípios fundamentais da contabilidade, na legislação societária e no custeio por absorção – e serão analisados quanto à sua capacidade de atenderem às necessidades informativas dos gestores do Banco. Essas necessidades estão representadas num conjunto de questões, apresentadas a seguir.

Como melhorar os resultados do Banco?

- 1) Fechando agências? O que fazer com suas despesas fixas?
- 2) Incentivando a realização de operações? Quais operações? Em qual agência? Em que volume?
- 3) Melhorando as taxas das operações? De quais operações? Em quanto?
- 4) Ajustando a estrutura da administração Central? Ajustando a estrutura das agências?

### **5.3.1 Pontos Fortes e Fracos do Sistema Gerencial Contábil do Programa CrediAmigo**

Como visto, o Sistema Gerencial de Contabilidade implementado no Programa CrediAmigo tem as seguintes funcionalidades: gerar, especificamente em relação ao Programa CrediAmigo, os Balancetes e Demonstrações Financeiras (indicadores de desempenho), liquidez, rentabilidade, retorno sobre ativo, patrimônio líquido, imobilização e endividamento.

Desse modo, o referido sistema já se constitui em valiosa ferramenta capaz de otimizar os resultados do Programa CrediAmigo, seguindo à ótica de um órgão Administrativo de Controladoria.

De fato, extrai-se que o sistema em questão presta-se, essencialmente, para:

- 1) garantir que as informações estejam disponíveis no momento, quantidade e qualidade necessários, a fim de que as dimensões financeiras das decisões possam ser visualizadas por todos os gestores;
- 2) coordenar os esforços dos gestores das diversas áreas, objetivando assegurar, no tocante aos aspectos econômicos, a eficácia empresarial e
- 3) colaborar com os demais gestores nos seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas, objetivando auxiliá-los na análise dos aspectos relacionados à geração dos resultados.

O aludido sistema, no entanto, ainda pode ser aperfeiçoado, na mesma ótica de um órgão Administrativo de Controladoria. Destacamos as seguintes deficiências desse modelo de apuração o qual adota critérios tradicionais:



1) quanto ao modelo de preço de transferência: a) o preço de transferência não espelha o valor econômico do recurso para o banco, tendo em vista que não considera o custo das demais oportunidades de captação ou aplicação desprezadas, quando da realização de uma transação (custo de oportunidade), b) é injusto, tendo em vista que gestores são responsabilizados por fatores fora de seu controle, como por exemplo: ineficiência ou eficiências nas taxas de captação ou aplicação praticados por outros gestores, c) não permite simular ou identificar as melhores alternativas de captação e aplicação de recursos para o banco, e d) não estimula uma atuação eficaz dos gestores, no sentido dos interesses da empresa em sua totalidade.

2) quanto à forma de remuneração variável que considera apenas os recursos excedentes ou faltantes nas unidades: a) pressupõem que os gestores das agências possuem alto grau de autonomia, sendo responsáveis por equilibrar os fluxos financeiros de suas agências, o que não corresponde, no exemplo apresentado, ao modelo de gestão adotado pelo Banco, b) prejudica ou beneficia as unidades, conforme sua localização em praças mais captadoras ou aplicadoras, principalmente as mais eficientes, que são “forçadas” a comprar/vender recursos por preços influenciados pelas ineficiências de outros gestores, c) não demonstra as contribuições geradas pela Administração Central que realiza a gestão financeira do banco, e d) os gestores direcionam os recursos captados em suas agências às alternativas e aplicação ao seu alcance, sem parâmetros que indiquem se estão realizando as melhores alternativas para o Banco em sua totalidade.

3) quanto à forma de rateio de despesas departamentais: o método utilizado no exemplo apresentado, custeio de absorção, consiste na alocação de despesas departamentais aos produtos ou áreas, o qual levará a algum grau de distorção, independentemente do critério adotado. A magnitude dessa distorção pode até mesmo induzir os gestores a decisões exatamente opostas às desejáveis para a instituição. Cabe destacar que as despesas estruturais de uma instituição, em alguns casos superam até mesmo a despesa financeira das operações e, quando rateados, distorcem completamente seus resultados.

O Banco do Nordeste do Brasil S.A., sem prejuízo dos diversos sistemas que já dispõe para o desempenho de suas outras atividades institucionais, poderia, especificamente em relação ao sistema do Programa CrediAmigo, adotar as medidas indicadas no próximo Capítulo, no intuito de tentar superar pontos fracos anteriormente mencionados. A superação desses pontos fracos, sem dúvidas, será de extrema valia não só para o próprio Programa CrediAmigo e seus clientes, mas também para outros programas de microfinanças, os quais

certamente iriam espelhar-se em mais uma inovação apresentada pelo Banco do Nordeste do Brasil S.A.

## **6. ADOÇÃO DE SUBSISTEMAS DE INFORMAÇÃO SOB A ÓTICA DO GECON**

Tendo em vista os pontos fracos do Sistema Gerencial Contábil do Programa CrediAmigo, constatados no Capítulo 5, iremos sugerir, no presente Capítulo, uma proposta de melhoria do aludido sistema, proposta essa consistente na adoção de Subsistemas de Informação à luz do Modelo de Gestão Econômica (GECON), cuja serventia será verificada através de uma simulação prática, consoante a seguir estará demonstrado.

### **6.1 Proposta de Melhoria do Sistema Gerencial Contábil do Programa CrediAmigo**

A proposta consiste em conceber e gerir um sistema de informações de gestão econômica, assim entendido como aquele que possibilite ao Programa CrediAmigo avaliar se os fatores determinantes de seu resultado se comportaram como planejado, ou que possíveis efeitos poderão provocar no resultado esperado ou se sofrerem alterações de curso.

A sugestão acima visa à solução de problemas de gestão e de sistema de informação de controladoria, partindo da premissa difundida pelo Modelo de Gestão Econômica (GECON), no sentido de que o resultado econômico é o melhor indicador do nível de eficácia da empresa, o qual pode ser atingido por meios das informações gerenciais que garantam o suporte requerido pela atuação gerencial.

Por oportuno, transcreve-se, abaixo, a explicação do professor Armando Catelli (2001) acerca da formação do resultado econômico, para efeitos de entendimento do Modelo de Gestão Econômica (GECON):

O resultado econômico da empresa é formado pelos resultados econômicos das áreas que a compõem. Essas áreas são definidas como “centros de responsabilidades”, ou seja, possuem gestor específico com responsabilidade sobre determinadas atividades. Os resultados das áreas, portanto, são formados pelos resultados proporcionados pelas atividades que gerenciam.

Essas atividades consistem num processo de transformação, que consome recursos e gera produtos e serviços. Os recursos consumidos, por serem escassos, possuem valor econômico (custos), e os produtos e serviços gerados, por atenderem as necessidades ambientais, também o possuem (receitas), dando origem ao resultado econômico da atividade.

O resultado das atividades, por sua vez, é formado pelo resultado dos eventos necessários para realizá-la, como, por exemplo: compras, produção, estocagem, vendas, captação, aplicação etc. Por impactarem na situação patrimonial da empresa, esses eventos são denominados eventos econômicos.

Um evento econômico refere-se a um conjunto de transações de mesma natureza, cujo impacto econômico pode ser mensurado da mesma forma (modelo de mensuração econômica dos eventos). A transação consiste, portanto, no menor nível em que pode ser identificado o resultado econômico.

Os resultados econômicos das transações podem, portanto, ser acumulados por eventos, produtos, atividades, áreas e empresa, demonstrando onde, quando e como ele é formado e, desse modo, viabilizando a gestão por resultados (CATELLI, 2001, p. 370).

Como visto, a formação do resultado econômico propicia a superação da visão tradicional de empresa, antes atrelada a um sistema contábil ortodoxo, atualmente insuficiente para solucionar as questões presentes no mercado. Efetivamente, isso decorre do fato de a gestão econômica, que envolve o conceito do resultado econômico, entender a empresa como um sistema, isto é, como um conjunto de elementos pró-ativos, inter-relacionados e independentes, integrados por um objetivo comum, de cuja interação surge um novo valor, maior que a simples soma de suas partes isoladas.

Outrossim, cumpre demonstrar o aspecto de otimização inerente ao conceito de resultado econômico, sob a visão do Modelo de Gestão Econômica (GECON), pressupondo que o referido resultado esteja corretamente mensurado.

[...] o resultado nasce das transações que se consubstanciam nos produtos das ações implementadas pelos gestores da empresa. Assim, o sistema Gecon considera que é de fundamental importância, para a otimização do resultado, a identificação dos modelos de decisão compatibilizados com a apuração dos impactos patrimoniais, aplicados a cada natureza de evento, que favoreçam a atuação competitiva da empresa. A otimização de resultados pressupõe a identificação das alternativas de ação disponíveis e a escolha das melhores alternativas, tanto em nível estratégico como operacional. O modelo de decisão deve ser específico para cada natureza de evento e corresponder ao processo decisório lógico utilizado pelo gestor, o qual norteia a escolha de alternativas. As decisões são tomadas em diversas fases do processo de gestão, assim, o sistema Gecon estabelece uma seqüência de etapas fundamentais que compõem o processo de gestão. Essa seqüência inicia-se pelo planejamento estratégico, passa pelas fases de pré-planejamento (simulações), planejamento de médio e longo prazo e planejamento de curto prazo do processo de planejamento operacional, pela fase de execução e, finalmente, pela fase de controle gerencial (CATELLI, 2001, p. 291-292).

Desse modo, vê-se que a análise do resultado econômico significa a análise do próprio nível de eficácia global da empresa, sem perder de vista a parcela individual de contribuição de cada área, consoante anteriormente já mencionado.

Superados os esclarecimentos citados, tem-se que, para cada fase do processo de gestão, poderia ser estruturado um subsistema de informação que atendesse às peculiaridades das tomadas de decisões.

Nesse sentido, poder-se-iam utilizar os seguintes subsistemas: a) de informações sobre ambientes externo e interno; b) módulo de simulações; c) módulo de planejamento e d) módulo realizado (CATELLI, 2001, p. 295).

### **6.1.1 Subsistema de Informações sobre os Ambientes Interno e Externo**

O subsistema de informações sobre os ambientes interno e externo refere-se à utilização de banco de dados que armazenam informações de diversas naturezas. Este subsistema seria de grande importância para o Programa CrediAmigo do Banco do Nordeste, na medida em que é sabido que os programas de microfinanças enfrentam problemas estruturais cíclicos, a exemplo de baixas estatísticas de renovação de empréstimos e de inadimplências sazonais (NICHTER, 2002, p. 25).

Considerando que o Programa CrediAmigo é relativamente novo (possui menos de 10 anos), ao mesmo seria bastante útil a constituição de um banco de dados contendo, principalmente, informações externas, advindas de programas de microfinanças antigos, que já passaram por problemas estruturais que se demonstraram cíclicos. Essas informações orientariam os gestores, em um primeiro momento, na elaboração do Planejamento Estratégico do Programa e, em um segundo momento, na solução a ser adotada quando do surgimento concreto dos problemas.

### **6.1.2 Subsistema de Informações (GECON): Módulo de Simulações**

O subsistema de informações (GECON) - módulo de simulações: orienta os gestores já numa fase de pré-planejamento, propiciando o conhecimento dos resultados econômicos das alternativas simuladas, objetivando o atingimento da maior eficácia desses resultados.

Vale lembrar que o resultado econômico deve ser entendido como aquele resultante das áreas que compõem a empresa, as quais possuem gestores específicos que detêm responsabilidades sobre atividades específicas.

### **6.1.3 Subsistema de Informações (GECON): Módulo de Planejamento**

O subsistema de informações (GECON) - módulo de planejamento: presta-se a dar subsídios ao gestor, durante a fase de planejamento operacional de curto, médio e longo prazos, na perspectiva de gerar informações detalhadas acerca dos eventos econômicos planejados.

### **6.1.4 Subsistema de Informações (GECON): Módulo Realizado**

O subsistema de informações (GECON) - módulo realizado: teria o condão de subsidiar o gestor, na fase de controle, por meio de informações detalhadas sobre os eventos econômicos realizados.

Registre-se que os referidos subsistemas de informações devem ser integrados e sustentados numa mesma base conceitual, resultante dos seguintes modelos (CATELLI, 2001, p. 373-374): a) modelo de decisão (útil para o processo de tomada de decisão sobre os eventos econômicos, considerando as alternativas existentes); b) modelo de mensuração (permite a precisa mensuração física e monetária dos eventos advindos das decisões – simuladas, planejadas e realizadas – dos gestores), e c) modelo de informação (contempla a qualidade da informação, que deve ser, por exemplo, útil, oportuna, confiável e correta no que toca à coerência do processo decisório).

## **6.2 Atividades Complementares à Proposta de Melhoria das Funções do Sistema Gerencial do Programa CrediAmigo, através da Controladoria**

Para que as providências anteriormente mencionadas propiciem o alcance pleno da eficácia do resultado econômico esperado, faz-se necessário, por fim, o estabelecimento

permanente das seguintes atividades para desempenhar a controladoria no programa CrediAmigo:

1) analisar/avaliar os resultados e desempenhos que acompanham a evolução dos resultados dos produtos e serviços e dos desempenhos das unidades e dos gestores, respectivamente. O produto dessa atividade deve se traduzir por orientações para a tomada de decisão.

2) apurar custos e receitas que comporão o resultado de produtos, clientes e unidades, de forma que seja possível saber a verdadeira contribuição de cada transação ao resultado do Programa.

3) administrar os sistemas de informações gerenciais, promovendo a padronização e racionalização destas, bem como sua divulgação e guarda, para que sejam usados de forma homogênea na instituição.

4) aferir e acompanhar as exposições do programa a esses riscos de mercado, para análise e compreensão de suas arquiteturas, bem como interpretação de seus resultados.

5) analisar os regulamentos expedidos pelos órgãos reguladores do mercado que possam alterar a correlação dos fatores que interagem na otimização do resultado do Programa, interagindo com as demais áreas no exame das alterações de curso que se fizerem necessárias.

Vê-se, portanto, que as referidas atividades dizem respeito a um aspecto comportamental que deverá ser adotado pelo programa permanentemente, sempre tomando o cuidado de verificar se as decisões que estão sendo tomadas foram as melhores, dentre as alternativas existentes, com vistas ao alcance da maior efetividade do resultado econômico passível de ser atingido pelo Programa CrediAmigo.

### **6.3 A Aplicação do Modelo de Gestão Econômica (GECON) para uma Avaliação de Desempenho da Empresa**

Consoante anteriormente mencionado, existem 3 (três) requisitos essenciais que permitem o entendimento e a implementação dos subsistemas gerenciais de informação antes propostos, a saber: a) modelo de mensuração do resultado econômico; b) modelo de decisão e c) modelo de informação.

Referidos modelos, quando postos em prática, propiciam o desenvolvimento do processo de gestão econômica, o qual está intrinsecamente ligado aos conceitos de “avaliação de resultados e avaliação de desempenho”.

A avaliação de resultados está associada à avaliação das contribuições econômicas, para o resultado global, prestadas pelos produtos e serviços gerados pelas atividades empresariais, o que não existe no modelo ortodoxo utilizado pela contabilidade tradicional. No caso do programa CrediAmigo, a avaliação dos resultados dar-se-ia por meio da análise dos produtos disponibilizados neste programa, ou seja, (a) o capital de giro para grupos solidários, (b) capital de giro individual, e (c) investimento fixo.

Já a avaliação de desempenhos refere-se à avaliação dos resultados gerados pelas atividades sob responsabilidade dos gestores, considerando-se, assim, as contribuições, para o resultado global da empresa, prestadas pelas áreas organizacionais. No âmbito do Programa Crediamigo, a avaliação de desempenho ocorreria pela análise das agências do citado programa.

Ademais, cumpre salientar que, para o processo de avaliação de desempenho, é de fundamental importância o modelo orçamentário e de apuração de variações, modelo esse que apresenta os seguintes elementos principais: a) orçamento original: é aquele que resulta da quantificação dos planos da fase de planejamento operacional de médio e longo prazos, equivalendo a quantidades planejadas valorizadas a preços planejados, b) orçamento corrigido: é aquele confeccionado quando do acontecimento dos eventos identificados no orçamento original, tendo com finalidade isolar os efeitos das variações específicas de preços. Equivale às quantidades do orçamento original valorizadas pelos preços vigentes quando da realização dos eventos, c) orçamento ajustado: é aquele que decorre da quantificação dos planos da fase de planejamento operacional de curto prazo, equivalendo a quantidades planejadas para o curto prazo valorizadas pelos mesmos preços utilizados no orçamento corrigido, d) realizado ao padrão: equivale aos volumes das transações realizadas valorizadas pelos preços correntes vigentes, considerando em termos dos insumos os índices técnicos de consumo, e) realizado efetivamente: equivale aos volumes das transações realizadas valorizadas pelos preços vigentes, considerando em termos dos insumos as quantidades reais efetivamente consumidas, f) variação de preço: é aquela calculada pela diferença entre os



valores do orçamento original e do orçamento corrigido, equivalendo ao erro de estimativa dos preços orçados, g) variação de ajuste de plano: é aquela calculada pela diferença entre os valores do orçamento ajustado e do orçamento corrigido, demonstrando as diferenças entre o planejamento de curto prazo e o planejamento de médio e longo prazo, h) variação de volume: é aquela calculada pela diferença entre os valores do realizado ao padrão e o orçamento ajustado, demonstrando a diferença entre o volume real de atividade e o volume planejado, i) variação de eficiência: é aquela calculada pela diferença entre os valores efetivamente realizados e o realizado padrão, demonstrando a variação de quantidade entre os recursos utilizados e os recursos que deveriam ser consumidos de acordo com o padrão. (CATELLI, 2001, p. 299).

Por fim, acrescente-se, ainda, que variação total é aquela calculada pela diferença entre os valores efetivamente realizados e o orçamento original.

#### **6.4 Caso Prático da Aplicação do Modelo de Gestão Econômica (GECON) em uma Entidade Bancária**

A seguir, nos Quadros 9 e 10, apresentar-se-á um caso prático do modelo em questão, aplicado a uma entidade bancária. Admitir-se-á que o gestor da Agência “A”, após simulações de diversas alternativas operacionais, encerrou seu orçamento de resultado para o período de dez/x1, com base nos seguintes dados:

DISCRIMINAÇÃO	RESULTADO
Volume de captação	R\$ 120.000
Taxa de aplicação	5% no período (reais)
Volume de aplicação	R\$ 150.000
Taxa de aplicação	10% no período
Volume de Serviços	1.000 (quantidade)
Tarifa unitária	R\$ 5,00
Despesa variável	R\$ 1,00
Despesas administrativas	R\$ 2.000

Taxa de inflação prevista	4%
Taxa de captação da CR	9%
Taxa de aplicação na CR	6%

Quadro 6: Dados da situação Hipotética – Orçamento Original.  
Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de Catelli (2001, p. 302).

Os valores originais incorporam a expectativa de inflação e todas as taxas de juros consideradas são reais. No início de dez/x1, verificou-se que a inflação para o período seria de 5% e não de 4% como prevista inicialmente. Verificou-se também que os volumes das operações e serviços não ocorreriam conforme planejado originalmente, devido a fatores conjunturais não previstos inicialmente. Os novos volumes planejados para o período foram:

DISCRIMINAÇÃO	RESULTADO
Captação	R\$ 110.000
Aplicação	R\$ 170.000
Serviços	800 (quantidade)

Quadro 7: Dados da situação Hipotética – Orçamento Corrigido.  
Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de Catelli (2001, p. 302).

Ao final do período de dez/x1, observou-se o seguinte desempenho realizado no período:

DISCRIMINAÇÃO	RESULTADO
Volume de captação	R\$ 95.000
Taxa de captação	4% no período (reais)
Volume de aplicação	R\$ 180.000
Taxa de aplicação	8% no período
Volume de serviços	700 (quantidade)
Tarifa unitária	R\$ 6,00
Despesa variável	R\$ 1,00
Despesas administrativas	R\$ 2.500

Quadro 8: Dados da situação Hipotética – Orçamento Realizado Real.  
Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de Catelli (2001, p. 303).

As taxas de inflação e de oportunidade (captação e aplicação na Central de Recursos) permaneceram conforme planejados originalmente. Avaliar-se-á o desempenho da Agência “A” no período em questão:

Estrutura de resultados	Original	Orçamento corrigido	Ajustado	Realizado	
				Ajustado	Real
Captação					
• Volume	120.000	121.154	110.000	110.000	95.000
• Taxa	5%	5%	5%	5%	4%
Aplicação					
• Volume	150.000	151.442	170.000	170.000	180.000
• Taxa	10%	10%	10%	10%	8%
Serviços					
• Volume (quantidade)	1.000	1.000	800	800	700
• Tarifa unitária	5,00	5,05	5,05	5,05	6,00
• Despesa Variável	1,00	1,01	1,01	1,01	1,00
Custos de estrutura					
• Despesas administrativas	2.000	2.019	2.019	2.019	2.500
Outros dados					
• Inflação prevista	4%	5%	5%	5%	4%
• Taxa de captação da CR	9%	9%	9%	9%	9%
• Taxa de aplicação da CR	6%	6%	6%	6%	6%

Quadro 9: Entidade bancária: avaliação de desempenho  
Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de Catelli (2001, p. 303).

Os resultados econômicos, mensurados de acordo com o Modelo GECON, integram o modelo de avaliação de resultados e desempenhos por área, demonstrando as causas de variações entre os desempenhos planejados e realizados num determinado período.

Através da aplicação dos conceitos de orçamentos e mensuração de resultados, chega-se a uma idéia clara, tanto das causas responsáveis pelos desvios, quanto de seus correspondentes efeitos econômicos, em termos de receitas e despesas. Para cada componente de receita e de custo, nas margens com captação, aplicação e serviços, bem como nas despesas estruturais, são isolados os desvios ocorridos em função de: índices de inflação em desacordo com os projetados; modificações dos planos inicialmente estabelecidos; variações entre os volumes planejados e os efetivamente realizados de operações; nível de eficiência em relação aos padrões estabelecidos (preços e taxas).

A análise dessas variações leva à identificação das causas dos desvios, as quais são demonstradas em termos de seus respectivos impactos econômicos (favoráveis/desfavoráveis), o que possibilitam ações corretivas orientadas aos problemas identificados.

**AR: Agência A****Período: mm/aaaa**

Estrutura de resultados	Orçamentos			Realizado		Variação		
	Original	Corrigido	Ajustado	Ajustado	Real	Inflação	Ajuste	Volume
Receita de oportunidade	7.200 (6.000)	7.269 (6.058)	6.600 (5.500)	5.700 (4.750)	5.700 (3.800)	69 (58)	(669) 558	(900) 750
(-) Custo financeiro	1.200	1.212	1.100	950	1.900	12	(112)	(150)
(=) Margem com captação								
Receita financeira	15.000	15.144	17.000	18.000	14.400	144	1.856	1.000
(-) Custo de Oportunidade	(13.500)	(13.630)	(15.300)	(16.200)	(16.200)	(130)	(1.670)	(900)
(=) Margem com aplicação	1.500	1.514	1.700	1.800	(1.800)	4	186	100
Receita com serviços	5.000	5.048	4.038	3.534	4.200	48	(1.010)	(505)
(-) Custos variáveis	(1.000)	(1.010)	(808)	(707)	(700)	(10)	202	101
(=) Margem com serviços	4.000	4.038	3.231	2.827	3.500	38	(808)	(404)
(=) Margem Operacional	6.700	6.764	6.031	5.577	3.600	64	(734)	(454)
(=) Custos estruturais	(2.000)	(2.019)	(2.019)	(2.019)	(2.500)	(19)	-	-
(=) Resultados da área	4.700	4.745	4.012	3.558	1.100	45	(734)	(454)

Quadro 10: Modelo de informação para avaliação de desempenho  
Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de Catelli (2001, p. 304).

Depreende-se do modelo acima, que o mesmo foi elaborado a partir dos requisitos que permitem a concepção e a implementação dos subsistemas gerenciais de informação: modelo de mensuração do resultado econômico, modelo de decisão e modelo de informação. Com efeito, o modelo apresentado contém dados que possibilitam dimensionar os resultados por evento (captação, aplicação e serviços), bem como dados orçamentários e de variáveis, prestando-se, portanto, para subsidiar tomadas de decisão. Ademais, o modelo em análise demonstra a apuração do resultado no momento da ocorrência do evento, sendo, também, hábil para demonstrar a contribuição de cada área para o atingimento desse resultado.

Pela análise dos Quadros 9 e 10, evidenciam-se os pontos relevantes quanto à adoção do GECON em relação ao sistema tradicional do Programa CrediAmigo, onde este se baseia nos sistemas ortodoxos de Contabilidade. Podem-se destacar os seguintes pontos de melhorias ofertadas na utilização do GECON, conforme a seguir:

1) Reconhecimento dos eventos: resultados por eventos e não por atividade; Momento da ocorrência; mensurações justas; controlabilidade, missão das áreas e autoridade, e responsabilidade dos gestores respeitada.

2) Impactos temporais-conjunturais: recursos operacionais disponibilizados (custo do capital investido); variações de preços dos recursos existentes (valorizações/desvalorizações consideradas); resultados da área financeira; remuneração do capital investido; comparabilidade das informações (valor presente/valor a vista); transcurso de tempo.

3) Tratamento dos produtos: método de custeio direto (custo do produto x custo do período); reconhecimento da produção (valor agregado/preço de transferência/receita da produção; mensuração do custo dos recursos).

4) Processo de acumulação: método de acumulação conforme a estrutura de formação dos resultados; mensuração da contribuição das entidades envolvidas.

Em suma, as diferenças entre o Modelo de Contabilidade Tradicional e o Modelo de Gestão Econômica podem ser comparadas pela análise do quadro 11 abaixo:

TRADICIONAL	GECON
Voltado para eficiência do sistema contábil.	Voltado para eficácia do sistema contábil (atende ao princípio da <i>accountability</i> )
Atende aos princípios e convenções contábeis.	Atende às necessidade informativas do usuário.
Adota a dimensão temporal da Contabilidade Financeira.	Adota a dimensão temporal do usuário.
Acumula dados por atividades.	Acumula dados enfocados nos eventos.
Acumula custos.	Acumula custos e receitas
Ênfase no custo do produto.	Ênfase no resultado
É aplicado na produção.	É aplicado em todas as atividades da empresa
Propicia a apuração do resultado contábil.	Propicia a apuração do resultado econômico
Restringe a classificação e análise de custos.	Propicia a visualização de todos os comportamentos de cada elemento de custo ou receita.
Controlabilidade parcial.	Controlabilidade total
Aplicação restrita à finalidade específica.	Aplicação genérica (para qualquer sistema de apuração)

Quadro 11: Modelo de Gestão Tradicional X Modelo de Gestão Econômica.

Fonte: Catelli (2001, p. 338).

Com todas as referidas características, tem-se que, ao contrário do Sistema Gerencial de Contabilidade do Programa CrediAmigo (que se apresenta nos moldes dos modelos tradicionais de Contabilidade, voltado, na essência, para os custos), indicado no Capítulo 5 do presente trabalho, o modelo ora proposto, uma vez posto em prática, contribuirá para o pleno desenvolvimento do processo de gestão econômica, na medida em que identifica a contribuição específica dos produtos e serviços para o resultado global (avaliação de resultados) e, igualmente, de cada área (agência, no caso do Programa CrediAmigo) para o mesmo resultado global (avaliação de desempenho). Em razão disso, o modelo sugerido permite a identificação de problemas e a simulação de alternativas, visando solucioná-los.

## 7 CONCLUSÃO

As funções inerentes à controladoria, uma vez bem desempenhadas, refletem positivamente nos mais diversos resultados de uma entidade. Para tanto, faz-se necessária uma precisa utilização daquela ciência.

Nesse contexto, a utilização do sistema de informações apresentado pelo Modelo de Gestão Econômica (GECON) é um exemplo de como a controladoria pode contribuir para melhorar na eficácia dos resultados de uma empresa, o que não vinha sendo proporcionado pelo tradicional modelo de Contabilidade.

A controladoria presta-se para, diante de informações econômico-financeiras, apoiar o processo decisório dos gestores da empresa, orientando-os, dando-lhes a possibilidade de identificarem os melhores caminhos a serem seguidos.

Evidenciamos, no Capítulo 6, os pontos significativos quanto à superioridade do GECON em relação aos sistemas ortodoxos, destacando os seguintes pontos: reconhecimento dos eventos, impactos temporais/conjunturais, tratamento dos produtos e processo de acumulação.

Num ambiente de mudanças competitivas, inclui-se entre as competências essenciais e cruciais para o sucesso empresarial um modelo gerencial que permita a avaliação precisa e contínua dos impactos financeiros envolvidos em todas as transações do ciclo produtivo e mercadológico, que constituem a atividade financeira da empresa, e que identifique as funções da área financeira no gerenciamento desta atividade.

A gestão econômica, numa visão sistêmica, conceitua a missão da área financeira integrada nas características e valores da empresa e interagindo com as demais áreas e subsistemas na busca dos objetivos globais da organização. Essa interação, rompendo com a rigidez da concepção tradicional da área financeira, proporciona o equilíbrio entre a criatividade dos gestores na otimização dos recursos financeiros utilizados em cada área funcional, como área de responsabilidade, e o gerenciamento do fluxo financeiro global da empresa pela área financeira.

O microcrédito possui peculiaridades que o faz exigir um tratamento diferenciado dos demais tipos de créditos. Nesse sentido, basta ilustrar a inexistência de garantia real naquela modalidade de crédito.

Nesse âmbito, é de extrema relevância, para a sua aplicabilidade pelas instituições financeiras, a utilização de conhecimentos de controladoria, para garantir um controle efetivo quanto às informações gerenciais, avaliações de desempenhos, sob pena de qualquer programa de microcrédito ir ao insucesso de sua auto-sustentabilidade.

O programa de microcrédito do Banco do Nordeste do Nordeste S/A, denominado CrediAmigo, ainda de existência relativamente recente, serve-nos de exemplo de alguns benefícios propiciados por um órgão de controladoria.

Com efeito, o Programa CrediAmigo após algum tempo de existência, passou a adotar um sistema gerencial de contabilidade, fundado em postulados básicos da controladoria, fazendo, assim, com que seja propiciado ao Programa um gerenciamento dinâmico, eficaz e otimizado, refletindo, em consequência, nos resultados almejados pelo Banco do Nordeste quanto ao gerenciamento da aplicabilidade do crédito naquela modalidade.

No entanto, entendemos que o citado sistema do Programa CrediAmigo ainda pode melhorar, concebendo e gerindo um sistema próprio de informações de gestão econômica, que possibilite ao Programa CrediAmigo avaliar se os fatores determinantes de seu resultado se comportaram como planejado, ou que possíveis efeitos poderão provocar no resultado esperado se sofrerem alterações de curso. Assim, permitindo que as decisões gerenciais a serem tomadas sejam as mais adequadas, dentre as alternativas disponíveis e possibilitando, em consequência, o alcance de um resultado econômico mais eficaz, bem como uma melhor disponibilização do crédito para a população.

Diante do que foi exposto, concluímos que a controladoria presta-se para garantir a auto-sustentabilidade de uma instituição de microcrédito, na medida em que contribui sobremaneira para a melhoria dos resultados dessa instituição.



## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS, Michel. **Notas de Aula da Disciplina Warm Up de Estratégia do PGP** – Programa Gestão de Performace. Camponas: Fundação Dom Cabral, 1998.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECO. São Paulo: Atlas, 1999.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Metodologia para o desenvolvimento de software, sistema de contabilidade do CrediAmigo**. 2003a.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB). **Manual-Básico CrediAmigo**. Título 5, Capítulo 2, 2003b.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Notícias do BNB**, nº 20, de 23 de maio de 2005.

BARONE, Francisco Marcelo et al. **Introdução ao microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional**. São Paulo, USP, 1987,198p. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1997.

BRASIL. **Lei Federal nº 9.790**, de 23 de março de 1999.

BRASIL. **Lei Federal nº 10.194**, de 14 de fevereiro de 2001.

BRASIL. **Medida Provisória nº 2.172-32**, de 23 de agosto de 2001.

BRASIL. **Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional – COSIF**

BRASIL. **Resolução CMN nº 2.874**, de 26 de julho de 2001

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos em Instituições Financeiras. In: CATELLI, Armando. (Coord) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – Gecon**. São Paulo: Atlas, 1999.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELOS, Marcos Túlio de Castro. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. (Coord). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CRISTHEN, Robertt. **O sucesso de um doador multilateral sobre pressão para um empréstimo: a história do microfinanciamento do Banco do Nordeste do Brasil**. Washington: Grupo consultivo de assistência aos mais pobres, 2001.

EQUIPE COOPERS & LYBRAND. Coordenação: Vicente Picarelli Filho. **Remuneração pó habilidades e por competências: preparando a organização para a era da empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

FARIAS, Cláudio Gondim Bezerra. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (Gecon) – uma abordagem para instituições financeiras**. São Paulo, USP, 1998. 178p. Dissertação Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, Sérgio Paulo Cintra et al. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FULLER, Mark. Lições de Guerra. **HSM Management**. Baueri, 9, SP, nº 12, p.92-98, jan./fev.1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas,1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Paulo Haus. **Regulamentação das microfinanças**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

MUCCILLO NETO, João. **Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenhos e de resultados em instituições financeiras**. São Paulo, USP, 1989. 305p. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1989.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993. 104p.

\_\_\_\_\_. **ABC: Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1994.

NICHTER, Simeon. **Entendendo as microfinanças no contexto brasileiro: programa de desenvolvimento institucional**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria** – conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

OTERO, M.; RHYNE, E. ( editors). **The New World of Microenterprise Finance**. Chigago: Kumarian Press, 1994.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando. (Coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

PETERS, Marcos R.S. Controladoria, flexibilidade e focos: o paradoxo estratégico da flexibilidade aplicada a core business. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 2. Campinas: UNICAMP, out. 1995, 13 p.

RICCIO, Edson Luiz e Gouveia; PETERS, Marcos R. S. Novos paradigmas para a função controladoria. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17. Salvador: ANPAD, set 1993, 20 p.

ROSA, Antonio Lisboa Teles da. Texto para discussão No.172/98 - **Microcrédito: Possibilidades e Limitações**. Fortaleza, 1998, p. 24.

SAVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHMIDT, P. (Org.). Controladoria: agregando valor para empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

YOSHIKAWA, Dorivaldo Mikio. **Contribuição ao estudo da utilização de indicadores estratégicos de gerenciamento – “Scorecards” – pela controladoria em instituições financeiras**. São Paulo, USP, 1997. 181p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1997.