

## **Informações para prestação de contas e avaliação de desempenho de OSCIPs que operam com microcrédito: um estudo multicaso**

**Helda Kelly dos Santos Pereira<sup>†</sup>**

*Citizenship Northeast Institute*

**Marcelle Colares Oliveira<sup>‡</sup>**

*Universidade de Fortaleza*

**Vera Maria Rodrigues Ponte<sup>Ψ</sup>**

*Universidade de Fortaleza*

**RESUMO:** Neste trabalho, investiga-se a geração de informações no âmbito das OSCIPs que operam com microcrédito, para subsidiar sua prestação de contas, assim como a utilização dessas informações na análise de seu desempenho econômico-financeiro. No processo de construção do conhecimento científico desta pesquisa, foi realizado um estudo exploratório sobre organizações do Terceiro Setor, enfocando-se as OSCIPs que operam com microcrédito e informações para prestação de contas e avaliação de desempenho específicas das referidas instituições. Trata-se de pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, delineada por pesquisa bibliográfica e documental e de um estudo multicaso realizado por meio de entrevista apoiada em roteiro semi-estruturado, cujos dados coletados foram tratados por meio da técnica *Análise de conteúdo*. Concluiu-se que, embora ainda de maneira incipiente, as OSCIPs de microcrédito pesquisadas procuram mensurar seu desempenho, assim como atuar com transparência, inclusive para atender às exigências dos agentes provedores de crédito, constituindo-se essa postura em diferencial na busca por novos recursos.

**Palavra-chave:** terceiro setor, OSCIPs, avaliação de desempenho, microcrédito, prestação de contas.

---

Recebido em 04/08/2007; revisado em 15/12/2007; aceito em 20/03/2008.

**Corresponding authors:**

<sup>†</sup> Diretora da Oscip Instituto  
Nordeste Cidadania- Brasil  
e-mail: heldakelly@yahoo.com.br

<sup>‡</sup> Professora do Mestrado em  
Administração de Empresas da  
Universidade de Fortaleza - Brasil  
e-mail: marcellecolares@unifor.br

<sup>Ψ</sup> Professora do Mestrado em  
Administração de Empresas da  
Universidade de Fortaleza –  
Brasil  
e-mail: vponte@unifor.br

*Nota do Editor: Este artigo foi aceito por Alessandro Broedel Lopes.*

## 1. INTRODUÇÃO

Desde 1994, quanto teve início o processo de estabilização econômica, que perdura até hoje, emergiram no país as instituições de microfinanças, que tiveram a seu favor o crescimento do interesse de governos municipais e estaduais em apoiar a criação de Organizações não governamentais (ONGs) especializadas em microcrédito.

Nessa trajetória, deu-se um marco importante: a iniciativa de revisão do marco legal, articulada pelo Conselho da Comunidade Solidária, que culminou na criação da chamada nova lei do Terceiro Setor (Lei n. 9.790/99) ou lei das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), que inclui como uma das prerrogativas das OSCIPs a não-sujeição à lei da usura (que limita os juros em 12% ao ano), e institui o Termo de Parceria. A criação desse termo tem a intenção de viabilizar um ajuste de contas entre o Terceiro Setor e o setor público, resgatando a transparência nas relações entre os dois e, também, a adequação instrumental que viabilize um relacionamento baseado em resultados.

Devido ao crescimento em grande escala do Terceiro Setor, a concorrência por recursos e a necessidade de se medir e avaliar internamente o desempenho das OSCIPs, bem como de se determinar a viabilidade de seus projetos, aumenta-se a importância da profissionalização de sua gestão, assim como da vigilância exercida pela sociedade, com o intuito de se garantir, por meio de atitudes gerenciais, a continuidade e manutenção das atividades de tais entidades.

Segundo Olak (2000, p. 1), três elementos caracterizam uma nova postura gerencial e de controle aplicável a organizações do Terceiro Setor: “transparência (*accountability*), relatórios de avaliação (desempenhos) e instrumentos de comunicação (relatórios contábeis)”.

Essa assertiva destaca a contabilidade como o instrumento supridor de informações para o sistema de gestão de qualquer organização dependente de recursos escassos para a consecução de seus objetivos e cumprimento de sua missão.

As informações geradas pelas organizações do Terceiro Setor para prestação de contas e análise de desempenho tendem a ser estabelecidas tanto por orientações legais e por agentes internos, quanto por agentes externos, ou seja, por aqueles que financiam os projetos; e isso só amplia a importância da contabilidade como um dos principais instrumentos de gestão.

Diante do exposto, surgem os seguintes questionamentos: Quais as informações geradas pelas OSCIPs que operam com microcrédito para prestação de contas aos agentes financeiros de crédito e a outros agentes específicos e como são utilizadas internamente? Quais as informações geradas pelas OSCIPs que operam com microcrédito para avaliação de desempenho pelos agentes financeiros de crédito e como são utilizadas internamente?

Para subsidiar a investigação dessa problematização, consideram-se os seguintes pressupostos: a) As OSCIPs de microcrédito geram Informações Contábeis tradicionais, não tradicionais e outras informações para atender às exigências de prestação de contas e para suprir as necessidades de avaliação de desempenho econômico-financeiro por agentes fornecedores de crédito e outros órgãos específicos. b) As OSCIPs de microcrédito utilizam internamente as informações destinadas a atender às exigências dos agentes supridores de crédito e de outros órgãos específicos com vistas à avaliação de desempenho econômico-financeiro de suas atividades.

O presente estudo tem como objetivo geral investigar junto às OSCIPs que operam com microcrédito a geração de informações para prestação de contas e avaliação de desempenho econômico-financeiro. O trabalho está dividido em quatro seções. Na primeira delas, relatam-se as características das OSCIPs que operam com microcrédito. Na segunda, analisam-se as informações para prestação de contas e avaliação de desempenho por OSCIPs

que operam com microcrédito. Em seguida, discute-se a metodologia do trabalho. Na quarta seção, descrevem-se os resultados da pesquisa, seguindo-se a conclusão do trabalho.

## 2. CARACTERÍSTICAS DAS OSCIPS QUE OPERAM COM MICROCRÉDITO

Uma das bem-sucedidas alternativas encontradas para diminuir a pobreza e o desemprego, especialmente em países subdesenvolvidos, tem sido o microcrédito. Trata-se, mais precisamente, de programas de concessão de empréstimos de pequeno valor a pequenos e microempresários. O microcrédito nasceu da necessidade de se criar uma linha oficial de crédito para as pessoas físicas e jurídicas com dificuldade de acesso ao sistema formal de crédito (sistema bancário tradicional) interessadas em montar ou ampliar pequenos negócios. Rocha (2001) assinala que uma das vertentes da exclusão social no Brasil se manifesta claramente no sistema bancário, ao qual 75% da população não pode ter acesso, alcançando os 85% ao se computar os titulares de contas de poupança sem direito ao uso de talonários de cheques.

Ao se reconhecer a importância do microcrédito no desenvolvimento do país, em 1995 foi discutida pelo Programa Comunidade Solidária, em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Governo do Distrito Federal e a Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), ou Cooperação Técnica Alemã, uma proposta que viria a subsidiar o futuro desenvolvimento de programas de microcrédito no país, em particular, o antigo Programa de Crédito Produtivo Popular do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (BARONE et al., 2002).

Em 1997, o Conselho da Comunidade Solidária promoveu a Rodada de Interlocação Política sobre alternativas de ocupação e renda, sendo o microcrédito apontado como estratégia das políticas de trabalho e renda. A partir daí, foram implementadas medidas fundamentais para o desenvolvimento do microcrédito no país, como: a) a edição da Lei n. 10.194/01 e sua regulamentação, atualmente Resolução n. 2.874/01 do Conselho Monetário Nacional, que procuram incentivar a participação da iniciativa privada no setor, ao criar as Sociedades de Crédito ao Microempreendedor (SCM); b) a edição da Lei n. 9.790/99, que reconhece o microcrédito como área de atuação das OSCIPs; e c) a edição da Medida Provisória n. 2.172-32/01, que exclui tais organizações da Lei da Usura (BARONE et al., 2002).

Segundo Barone et al. (2002, p. 23), “a estrutura do setor de microfinanças é formada por dois grandes blocos de instituições, cuja atuação é complementar”. O primeiro bloco é composto pelas instituições chamadas de primeira linha ou primeiro piso, que atuam diretamente com o cliente final, fornecendo o microcrédito. As instituições de primeira linha podem ser agrupadas em três categorias, de acordo com a legislação em vigor e sua forma jurídica: instituições da sociedade civil, instituições do setor público e instituições da iniciativa privada.

O segmento das instituições da sociedade civil compreende as OSCIPs, pertencentes ao Terceiro Setor, que embora concedam microcrédito, não fazem parte do Sistema Financeiro Nacional, podendo, no entanto, atuar como:

- pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, sujeitas a restrições quanto a estipulações usurárias;
- pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, qualificadas como OSCIPs, que passaram a ter sua atuação regularizada pela Lei n. 9.790/99, e a partir da publicação da Medida Provisória n. 2.172-32/01, ficaram protegidas contra ações judiciais com base na Lei da Usura, que limita a cobrança de taxas de juros em até 12% ao ano (BARONE et al., 2002, p. 24).

O segundo bloco é composto pelas instituições denominadas de segunda linha ou segundo piso, que oferecem capacitação e apoio técnico e provêm recursos financeiros, sob a forma de empréstimos, às instituições de primeira linha, visando, conforme Barone et al. (2002, p. 23):

- à constituição ou ampliação do seu fundo rotativo de crédito (*funding*);
- ao desenvolvimento institucional: modalidade de repasse, às vezes sob forma de doação, voltado para o custeio de parte das despesas da fase inicial de operação e para a modernização tecnológica, com implantação de ferramentas que contribuam para a sua consolidação;
- à capacitação dos Agentes de Crédito, Gerentes, Conselhos de Administração e lideranças locais.

Atuando em primeiro piso, as OSCIPs que operam com microcrédito, ao gerenciar recursos originários de diversas fontes, destacando-se aqueles provenientes de doações e Termos de Parceria, precisam utilizar mecanismos de gestão que garantam o equilíbrio necessário à continuidade da instituição, como: controle de riscos políticos; metodologia de microcrédito; preços/taxas adequados; solidez financeira da instituição em geral; eficientes controles de inadimplência; e baixos custos não-financeiros (trâmites simplificados).

### 3. INFORMAÇÕES PARA PRESTAÇÃO DE CONTAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE OSCIPs QUE OPERAM COM MICROCRÉDITO

É fundamental que as Organizações do Terceiro Setor adotem um modelo de gestão pautado na prestação de contas mediante geração e comunicação de informações contábeis tradicionais e não-tradicionais. Segundo Falconer (1999), pelos mais variados motivos, essas organizações no Brasil não cultivam a prestação de contas. Muitas delas foram criadas em um contexto repressivo, e durante muitos anos atuaram como entidades semi-clandestinas. Instituições que tradicionalmente foram subvencionadas pelo Estado acostumaram-se a obter os recursos necessários por meio de caminhos obscuros de interesses clientelistas. Ainda segundo Falconer (1999), muitas OSCIPs não desenvolveram a percepção de seu papel social e público, seja pela finalidade que se propõem, seja pela isenção de impostos de que se beneficiam.

Segundo Ferrarezi e Rezende (2001, p. 19):

A expansão e o fortalecimento do Terceiro Setor é uma responsabilidade, em primeiro lugar, da própria sociedade, que deve instituir mecanismos de transparência e responsabilização capazes de propiciar a construção de sua auto-regulação, independentemente do Estado. A existência de *accountability* (responsabilidade, em última instância) contribuirá para o aumento da credibilidade e da confiabilidade das instituições do Terceiro Setor.

De acordo com Falconer (1999), *accountability* diz respeito à necessidade de transparência e à responsabilidade da organização de prestar contas perante os diversos públicos que têm interesses legítimos em face delas.

Segundo Nakagawa (1993, p. 17), *accountability* significa:

A obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. [...] corresponde sempre à obrigação de se executar algo, que decorre da autoridade delegada, e só se quita com a prestação de contas dos resultados alcançados.

Atualmente, as instituições pertencentes ao Terceiro Setor já são obrigadas a prestar contas a seus financiadores e até a submeter-se a auditorias. No tocante às OSCIPs, a Lei n. 9.790/99, que as instituiu, em seu art. 4º, VII, assim disciplina a prestação de contas e o que deve ser observado pela entidade:

VII – as normas de prestação de contas a serem observadas pela entidade, que determinarão no mínimo:

- a) a observância dos princípios fundamentais de contabilidade e das Normas Brasileiras de Contabilidade;
- b) que se dê publicidade, por qualquer meio eficaz, no encerramento do exercício fiscal, ao relatório de atividades e às demonstrações financeiras da entidade, incluindo-se as certidões negativas de débitos junto ao INSS e ao FGTS, colocando-os à disposição para exame de qualquer cidadão;
- c) a realização de auditoria, inclusive por auditores externos independentes se for o caso, da aplicação dos eventuais recursos objeto do Termo de Parceria, conforme previsto em regulamento;
- d) a prestação de contas de todos os recursos e bens de origem pública recebidos pelas OSCIPs será feita conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal.

Além de respeitar as leis e obedecer a todas as suas obrigações contratuais, as OSCIPs devem fornecer ao público informações suficientes para que este possa posicionar-se a seu respeito, principalmente nos casos em que as organizações solicitam doações desse público, a exemplo daquelas pertencentes ao Terceiro Setor (FALCONER, 1999).

Chega-se à conclusão de que as OSCIPs devem utilizar mecanismos de gestão que contribuam para o fortalecimento da sua credibilidade e confiança perante seus diversos financiadores e usuários. Em vista disso, têm grande importância, nessas organizações, a administração de recursos financeiros, o estabelecimento de estratégias de comunicação, a análise de resultados e o desenvolvimento de uma estrutura gerencial altamente confiável, transparente e eficiente. Nesse cenário, a Contabilidade desempenha papel fundamental, sendo a grande geradora de informações para a gestão de tais organizações.

A legislação brasileira que rege o Terceiro Setor é ampla, no tocante aos aspectos legais de constituição e funcionamento, assim como em relação a segmentos específicos em que atuam algumas organizações.

Em determinados pontos, os aspectos legais relacionados a constituição e funcionamento das organizações que atuam no Terceiro Setor diferem daqueles alusivos às do chamado Segundo Setor. Entretanto, dada a diversidade de entidades pertencentes ao Terceiro Setor, e pelas características e objetivos (missões) que se propõem, muitas se enquadram, no tocante à matéria contábil, total ou parcialmente, em algumas determinações legais que regem as empresas privadas, no caso, a Lei n. 6.404, de 15/12/1976, ou Lei das S.A., o principal diploma legal brasileiro na esfera contábil. Segundo Araújo (2005, p. 53), “essa lei pode ser aplicada às demais sociedades que utilizam recursos escassos no cumprimento de seus objetivos”.

Com base no que foi exposto, portanto, conclui-se que as organizações do Terceiro Setor podem utilizar parte da Lei das S.A. no tocante, principalmente, às demonstrações contábeis e à escrituração de suas operações.

No exercício de suas atribuições legais e regimentais, o Conselho Federal de Contabilidade editou a Norma Brasileira de Contabilidade – Técnica n. 10 (NBC T 10) – DOS ASPECTOS CONTÁBEIS ESPECÍFICOS EM ENTIDADES DIVERSAS, compreendendo 22 itens, cinco dos quais (4, 8, 16, 18 e 19) dedicados ao registro de operações e ao formato das demonstrações contábeis para as organizações do Terceiro Setor, padronizando-se, assim, *BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online), Vitória, v. 4, n. 3, Art. 5, p. 55-71, set.-dez. 2007*

as regras e procedimentos contábeis dessas entidades, que até então utilizavam por analogia a legislação aplicada às Sociedades Anônimas (Lei n. 6.404/76). Os itens estão dispostos a seguir:

- NBC T 10.4 – Trata das fundações;
- NBC T 10.8 – Trata das cooperativas;
- NBC T 10.16 – Trata das entidades que recebem subvenções, contribuições, auxílios e doações;
- NBC T 10.18 – Entidades Sindicais e Associações de Classe;
- NBC T 10.19 – Trata dos aspectos contábeis em entidades sem finalidades de lucro.

Percebe-se que não há um reconhecimento ou uma classificação por parte do CFC enquadrando tais organizações como pertencentes ao Terceiro Setor. Talvez por esse motivo, as normas são editadas de forma segmentada, ainda que a característica principal de tais entidades seja a finalidade não-lucrativa.

De acordo com a NBC T 10.19 (item 10.19.3.1),

as demonstrações contábeis que devem ser elaboradas pelas entidades sem finalidade de lucros são as determinadas pela NBC T 3 – Conceito, Conteúdo, Estrutura e Nomenclatura das Demonstrações Contábeis, e a sua divulgação pela NBC T 6 – Da Divulgação das Demonstrações Contábeis.

A NBC T 3 (Consolidada na Resolução CFC n. 847, de junho de 1999) e a Lei n. 6.404/76 convergem no tocante às demonstrações contábeis exigidas das sociedades, a saber: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados ou Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos. A elaboração da Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido não é exigida pela legislação societária (Lei n. 6.404/76), sendo, porém, determinada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em sua instrução n. 59, de 22/12/1986, para as companhias abertas. A observância dos Princípios Fundamentais de Contabilidade também se faz explícita na citada NBC.

De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade emanadas do CFC, as demonstrações contábeis exigidas para o Terceiro Setor são: o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Déficit ou Superávit do Exercício, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Social e a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos.

A NBC T 10.19 estipula a substituição da conta Capital por Patrimônio Social, integrante do grupo Patrimônio Líquido, e também da conta Lucros ou Prejuízos Acumulados por Superávit ou Déficit do Exercício (CFC, 2003, p. 182).

De acordo com a NBC T 10.18, “a demonstração do resultado deve evidenciar, de forma segregada, as contas de receitas e despesas, estas, quando identificadas, por tipo de atividade” (CFC, 2003, p. 176). Na elaboração dessa demonstração, deve-se atender às expectativas dos usuários, divulgando-se informações mais objetivas e de fácil entendimento. Para tanto, convém separar as receitas de acordo com as respectivas naturezas: de serviços prestados, de associados, de contribuições e doações e contratos, entre outras. Da mesma maneira, as despesas devem ser adequadamente classificadas, evidenciando-se a destinação de seus recursos.

Além dessa alteração, a NBC T 3 substitui o termo *lucros/lucro* das reversões e transferências de reservas de lucros, e das destinações do lucro líquido do exercício, pelo termo *superávit*; e palavrão termo *prejuízo* das compensações de prejuízo, pelo termo *déficit*. A mesma norma elimina a expressão *lucros distribuídos*, dada a própria natureza das organizações sem fins lucrativos.

Portanto, exige-se para essas entidades, ressalvadas as inserções destacadas acima, as mesmas demonstrações contábeis e respectivos conteúdos, estrutura e nomenclatura válidos para as empresas privadas em geral.

Não há recomendações específicas para elaboração de notas explicativas pelas organizações do Terceiro Setor. Entretanto, com relação às entidades regidas pela Lei n. 6.404/76 (e as organizações do Terceiro Setor também podem basear-se nessa determinação legal), a NBC T 10.19 determina algumas informações que devem compor essa demonstração (CFC, 2003, p. 182).

Conclui-se, pelo exposto, que as demonstrações contábeis para o Terceiro Setor seguem os mesmos padrões normativos e legais das organizações do Segundo Setor, enquanto o Primeiro Setor (Estado) tem na Lei n. 4.320/64 sua fonte legal de contabilidade.

Vale ressaltar que mesmo a instituição fazendo a Contabilidade por Fundos (definida como uma forma de registro contábil em que uma entidade segrega os ativos, os passivos e até o patrimônio líquido, em função da natureza dos recursos utilizados, conforme a necessidade de controle do uso desses recursos), que por si só já esclarece todas as aplicações de recursos realizadas no período, tem grande importância a complementação das informações por meio de notas explicativas, como forma de dar maior transparência das ações, garantindo-se, assim, maior credibilidade junto ao público.

Preocupados em colaborar para a boa gestão de instituições que atuam com microcrédito, Ferreira e Winograd (2002) propõem um conjunto mínimo de relatórios considerados imprescindíveis para atender às principais necessidades dos diversos usuários, conforme Quadro 1.

### **Conjunto mínimo de relatórios para uma instituição de microcrédito**

#### **Relatórios da Atividade de Empréstimos**

1. Escalonamento de Repactuações
2. Atividade das Contas de Empréstimos
3. Empréstimos Ativos por Agente

#### **Relatórios de Qualidade da Carteira**

1. Empréstimos em Atraso por Agente
2. Sumário da Maturação da Carteira em Risco por Agente
3. Relatório de Empréstimos Inscritos em Prejuízo e Recuperações
4. Maturação dos Empréstimos e Cálculo de Reserva

#### **Relatórios de Demonstração do Resultado**

1. Demonstração do Resultado Consolidado
2. Demonstração do Resultado Detalhado
3. Demonstração do Resultado Previsto x Realizado Detalhado
4. Demonstração do Resultado Ajustado

#### **Relatórios do Balanço**

1. Balanço Consolidado
2. Balanço Detalhado

#### **Relatórios do Fluxo de Caixa**

1. Fluxo de Caixa Revisto
2. Fluxo de Caixa Projetado

#### **Relatórios Operacionais Consolidados**

1. Relatórios das Operações Consolidadas

Quadro 1 – Conjunto mínimo de relatórios para uma instituição de microcrédito. Fonte: Ferreira e Winograd (2002, p. 94).

Bruett et al. (2002) se manifestam quanto à frequência ideal dos relatórios. Com base na opinião dos autores, no Quadro 2 são especificadas as informações necessárias e a frequência mínima para garantir que a gerência venha a conduzir a instituição microfinanceira de maneira profissional, responsável e sustentável, baseando-se na análise do desempenho econômico-financeiro, a partir dos indicadores referenciais para a atividade.

<b>Data devida</b>	<b>Relatório</b>	<b>Frequência</b>
Até o quinto dia do mês seguinte	Demonstração do Resultado	Pelo menos uma vez por mês
Até o décimo dia do trimestre seguinte	Balanço	Pelo menos uma vez por trimestre
Até o primeiro dia da semana seguinte	Relatório da Carteira	Pelo menos uma vez por semana
Até o décimo quinto dia do trimestre seguinte	Indicadores contendo comparações com períodos anteriores e/ou com padrões da indústria	Trimestral
Até o décimo quinto dia do trimestre seguinte	Relatório sobre variação orçamentária, com a comparação entre os gastos efetivos e os orçados	Trimestral

Quadro 2 – Frequência mínima dos relatórios para gerência. Fonte: Bruett et al. (2002, p. 189).

Como se pode observar, nos Quadros 1 e 2, muitas das informações mencionadas pelos autores consultados são originárias da contabilidade, e no caso de OSCIPs de microcrédito implicaria a geração de informações adicionais àquelas impostas pela lei.

#### 4. METODOLOGIA DE PESQUISA

No processo de construção do conhecimento científico desta pesquisa, foi realizado um estudo exploratório sobre organizações do Terceiro Setor, enfocando-se as OSCIPs que operam com microcrédito e informações para prestação de contas e avaliação de desempenho específicas das referidas instituições.

Para delineamento da pesquisa, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e um estudo multicaso. A pesquisa bibliográfica e a documental deram suporte ao levantamento do referencial teórico que serviu de base à construção das categorias de análise das informações geradas para prestação de contas e para avaliação de desempenho das OSCIPs de microcrédito.

O estudo multicaso foi realizado junto a três OSCIPs, habilitadas a operar com microcrédito no âmbito do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), na posição de abril de 2006: Fundesol, Instituto Nordeste Cidadania e Agência do Crédito. Essas entidades foram escolhidas por conveniência, e principalmente pela acessibilidade às instituições, facilidade de acesso aos dados contábeis, documentação e base de dados, além da receptividade da direção e fácil comunicação com as pessoas a serem entrevistadas.

Nessa pesquisa, foram utilizados como fontes de dados documentos, entrevista e observação. Foram coletados dados documentais, no sentido de se investigar as informações geradas para prestação de contas e avaliação de desempenho das OSCIPs que operam com microcrédito. Foram promovidas entrevistas com as pessoas-chave das instituições, como membros da diretoria-executiva (presidente/diretores), gerentes e contadores. Na Fundesol, foram entrevistados o diretor-executivo, na instituição desde sua fundação, e o responsável pela contabilidade. No Instituto Nordeste Cidadania foram entrevistados o presidente, na função desde a fundação, o responsável pela contabilidade e a gerente de projetos. Na Agência



do Crédito, foram entrevistadas a presidente, na instituição desde a sua fundação; e a diretora-financeira.

Foram utilizadas duas modalidades de observação: direta e participante. A observação direta foi utilizada em duas organizações, no ato sistemático das visitas; em outra, utilizou-se a observação participante.

Para realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro semi-estruturado, contemplando as categorias de análise que se desejava investigar, erigidas a partir do referencial teórico considerado. As entrevistas foram realizadas em junho de 2006. Para se analisar os dados colhidos, utilizou-se a técnica *Análise de conteúdo*.

O referencial teórico proposto por esse estudo foi desmembrado em duas categorias de análise: (a) informações contábeis para prestação de contas e (b) informações para avaliação de desempenho. Cada uma delas foi subdividida, totalizando cinco elementos que possibilitaram analisar o uso dessas informações. Para subsidiar o processo de interpretação, melhorar a visualização das evidências e facilitar a análise das entrevistas, foi elaborado um esquema de categorias de análise, conforme exposto no Quadro 3.

Categorias de Análise	
	<b>Informações contábeis para prestação de contas</b>
Demonstrações Contábeis	
Contabilidade por Fundos	
Utilização das informações contábeis para <i>Accountability</i>	
	<b>Informações para análise de desempenho econômico-financeiro</b>
Relatórios de análise de desempenho	
Utilização das informações para análise de desempenho econômico-financeiro	

Quadro 3 – Categorias de Análise. Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

### 4.1 AS EMPRESAS EM ESTUDO

A Fundesol foi fundada em 09/11/2001, com a finalidade exclusiva de promover o desenvolvimento socioeconômico solidário de famílias carentes, disponibilizando microcrédito e cursos profissionalizantes. A entidade teve suas origens no projeto Renda Mínima, desenvolvido pelo Centro de Defesa da Vida Herbert de Souza (CDVHS), na favela Pantanal, em Fortaleza. Em novembro de 2005, por meio dos recursos da exigibilidade do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), o Banco Popular do Brasil (BPB) assinou Termo de Parceria com a Fundesol para financiamento de políticas de microcrédito voltadas para a população carente de dezenas de bairros da capital cearense. A Fundesol tem Termo de Parceria firmado com o Banco da Mulher e com a Caixa Econômica Federal. Além das linhas de financiamento que disponibiliza, a entidade operacionaliza o sistema de cartão solidário – o Credsol –, que estimula o consumo dentro do próprio bairro, contribuindo para o desenvolvimento da economia local.

O Instituto Nordeste Cidadania (denominação oficial Instituto de Ação da Cidadania dos Funcionários do Banco do Nordeste) foi fundado em 1993, por um grupo de funcionários do Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB), os quais, de maneira espontânea, contribuem financeiramente e participam das atividades e ações desenvolvidas pela entidade. Passou por diversas transformações desde 1993, tendo obtido do Ministério da Justiça, em 2003, o certificado de OSCIP, em conformidade com a Lei n. 9.790, de 23/03/1999. A entidade atua em comunidades rurais do Nordeste, em especial no Ceará, com a missão de contribuir para o

desenvolvimento socioeconômico e cultural de comunidades rurais, visando à auto-sustentabilidade, ao exercício da cidadania e à potencialização da força coletiva. Já na área de microcrédito, atua em todo o Nordeste, no Norte de Minas Gerais, no Espírito Santo e em Brasília. O Instituto tem como principal parceiro o BNB, com o qual firmou Termos de Parceria objetivando operacionalizar o Programa de Microcrédito (CrediAMIGO) e o Programa de Microcrédito Rural (AgroAMIGO). É responsável por toda a operacionalização dos programas CrediAMIGO e AgroAMIGO, que inclui as seleções, recrutamentos, treinamentos, admissões, demissões, e pagamento dos salários e encargos contratuais de todos os agentes de crédito e equipe centralizada que dá suporte ao programa em termos de *marketing*, contabilidade, financeiro e gerenciamento.

A Agência do Crédito é uma OSCIP voltada para a superação da pobreza e resgate da cidadania, utilizando o microcrédito como instrumento de inclusão social. Criada em dezembro de 2002, a entidade iniciou suas operações em março de 2003, com recursos provenientes do Termo de Parceria firmado com o Governo do Estado de Pernambuco. Com sede no Recife, a Agência do Crédito estenderá sua atuação por todo o território brasileiro, por meio da formação de uma rede nacional. Dessa forma, a operacionalização das linhas de crédito poderá ser integrada a outros programas governamentais e da sociedade civil voltados para a inserção social e o combate à pobreza urbana e rural. O objetivo da Agência do Crédito consiste em conceder crédito orientado e soluções financeiras adequadas aos empreendedores e populações excluídas do sistema financeiro e produtivo tradicional, gerando melhoria da qualidade de vida e inclusão social. A prioridade da Agência do Crédito é a promoção do acesso ao crédito orientado para pequenos e microempreendimentos, urbanos ou rurais, formais e informais, trabalhadores autônomos, empreendedores e artesãos que pretendam ampliar ou iniciar um negócio, por meio das linhas de Crédito para Capital de Giro, Crédito para Investimento Fixo, Crédito Rural, Crédito Social, Crédito Comunitário e outros produtos microfinanceiros inovadores, adaptados às necessidades dos principais beneficiários. A Agência do Crédito tem como parceiros o Fundo de Aval para Estímulo à Concessão do Microcrédito (Funaval), para operações com microcrédito urbano; o Renascer, para operações com microcrédito rural; e a Estação Futuro, para operações com estações de trabalho. Para operacionalizar esse projetos, a Agência do Crédito conta com 22 agentes de crédito em seu quadro de funcionários.

#### 4.2 INFORMAÇÕES CONTÁBEIS PARA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Consoante dados colhidos junto aos contadores durante as entrevistas, as OSCIPs estudadas – Fundesol, Instituto Nordeste Cidadania e Agência do Crédito – elaboram sistematicamente as demonstrações contábeis, compreendendo o Balanço Patrimonial, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Social, a Demonstração do Déficit ou Superávit do Exercício e a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, além de publicá-las, tudo na forma disciplinada pela Lei das OSCIPs. Ainda segundo os entrevistados, nessas entidades as demonstrações contábeis são elaboradas de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade para as organizações do Terceiro Setor.

A Fundesol divulga trimestralmente em seu *website* todas as suas demonstrações contábeis, para visualização pelos parceiros (essa área do *website* é protegida por senha), além de enviar-lhes as demonstrações impressas. Como disse na entrevista o seu diretor-executivo, “a transparência faz parte da política da Fundesol”. Referido gestor comentou que:

tanto a Caixa Econômica como o Banco do Brasil, antes de firmarem a parceria, fizeram uma auditoria em todas as demonstrações contábeis,

além de verificarem todas as certidões negativas, como prefeitura, Receita Federal e Estado, pois queriam estar seguros de investir em uma instituição correta.

E ainda segundo o contador da Fundesol, “tanto a Caixa Econômica Federal como o Banco do Brasil mandam os auditores sem avisar para saber se está tudo certo”.

O Instituto Nordeste Cidadania, ao término de cada balancete mensal, envia ao BNB, seu principal parceiro, todas as demonstrações contábeis, endereçando-as à área de superintendência de programas e projetos especiais, aos ambientes de microfinanças (responsável pelo programa CrediAMIGO) e gerenciamento do Pronaf (responsável pelo programa AgroAMIGO), além da auditoria. Segundo o presidente da entidade,

após a atualização do *website*, todas as demonstrações contábeis estarão disponíveis neste, para a sociedade ter acesso às ações que o Instituto implementa, como forma de prestação de contas, devido o Instituto trabalhar com recurso público (BNB), além de receber doações dos funcionários do BNB.

Outra demonstração da preocupação do Instituto com a geração de informações contábeis transparentes para a prestação de contas, além da auditoria externa, é a contratação de empresa para realizar o Balanço Social, como forma de garantir maior transparência às suas ações sociais e, a partir daí, utilizar esse instrumento como ferramenta de gestão. Citada demonstração, embora não obrigatória, é impressa em quantidade e disponibilizada aos parceiros e demais interessados.

A Agência do Crédito ainda se encontra em processo de ampliação, e, por esse motivo, não disponibiliza suas demonstrações em *website*, já que este ainda não foi desenvolvido. Por meio das demonstrações contábeis, trimestralmente presta contas a seus agentes financiadores, além do quê, como disse a sua presidente, “os parceiros são muito exigentes, pedem todas as demonstrações contábeis”.

Segundo os entrevistados, a Contabilidade por Fundos é realizada nas três entidades estudadas, já que estas recebem recursos de várias fontes e firmaram Termos de Parceria com várias organizações.

As formas de utilização das informações contábeis elaboradas pela Fundesol e pela Agência do Crédito são bem parecidas, diferenciando-se, porém, daquela adotada pelo Instituto Nordeste Cidadania.

Na Fundesol e na Agência do Crédito, as demonstrações contábeis são usadas para facilitar o planejamento, o controle interno, a análise do desempenho e o processo decisório interno, assim como para atender às exigências de determinados usuários externos, além de dar conhecimento aos *stakeholders* acerca da situação econômica, financeira e patrimonial da entidade. O diretor-executivo da Fundesol justifica essa forma de utilização dizendo que “por ser muito cobrado pelos agentes financiadores de crédito, este utiliza essas demonstrações como base para tomada de decisões”. As demonstrações são geradas trimestralmente, mas, segundo o contador da entidade, “pretende-se ser mensal até o final do ano”. Além disso, as metas são traçadas com base nas informações contábeis, e o planejamento estratégico é também delineado a partir dessas informações, segundo o entrevistado.

No caso do Instituto Nordeste Cidadania, as informações contábeis tornaram-se importantes depois de firmados os Termos de Parceria com o BNB, por envolver grande volume de recursos. Segundo o contador ali entrevistado,

devido a problemas técnicos, as informações advindas da contabilidade ainda não estão atualizadas, e por isso não são geradas para fins de planejamento estratégico; entretanto, as informações que são de origem da contabilidade necessárias para o Banco do Nordeste calcular seus indicadores e o desempenho dos Programas de Microcrédito são enviadas através de planilhas de Excel.

Ainda de acordo com o contador do Instituto Nordeste Cidadania,

com base nas informações contábeis enviadas pelo Instituto para os ambientes do BNB, é calculada a remuneração variável dos agentes de crédito, remuneração esta que determina o desempenho mensal desses agentes, segundo o custo de cada unidade.

As informações repassadas pelo Instituto também são utilizadas pelo BNB em sua prestação de contas junto ao Banco Mundial, que é o provedor de recursos para o CrediAMIGO.

O principal grupo de despesas constante na Demonstração de Resultados do BNB que é fornecido pelo Instituto é o grupo Despesas de Pessoal, nas contas Despesas de Salário, Despesas de Treinamento; Despesas de Viagens e Passagens, Despesas com Diárias, Despesas com Condução, Despesas com Alimentação e Outras Despesas de Pessoal, diz o contador.

A frequência com que os relatórios são utilizados depende da periodicidade de atualização das informações contábeis; mas, segundo o presidente da entidade, “até o final de julho pretende-se estar com as informações contábeis atualizadas, para a partir daí serem utilizadas para fins gerenciais”.

Como o valor que envolve o Termo de Parceria do Instituto com o BNB ultrapassa a quantia de R\$600 mil, após a atualização das informações contábeis o BNB as envia à auditoria, para análise não só dos processos contábeis, como também dos de gestão e operacionais, a fim de se emitir parecer sobre a conveniência de continuidade da parceria. O Instituto também contrata auditoria externa para analisar as demonstrações, e, segundo o seu presidente, “a auditoria é uma forma de prevenir futuros erros, e serve como uma ferramenta de acompanhamento das ações de sua gestão”.

Na Agência do Crédito, conforme mencionado anteriormente, a utilização das informações contábeis se dá quase da mesma forma que na Fundesol, e, segundo sua presidente, a instituição “presta contas de tudo, e ressalta que embora haja transparência na relação com o parceiro público, este não interfere no processo, e sim sempre procura ajudar”. Quando recebe as informações contábeis, a presidência da entidade lhes dá o tratamento adequado, fazendo o contraponto com o que foi planejado. Ressalta, porém, a presidente, que “essa é a parte mais difícil, pois ocorrem muitas mudanças no ambiente de microfinanças em curto espaço de tempo”.

A visão de futuro e o compromisso com a especialização requerida pelo setor das microfinanças, assim como as informações advindas da contabilidade, nortearam a elaboração do Plano de Negócios 2005-2008,

no âmbito do qual o planejamento estratégico e operacional são trabalhados como processos inter-relacionados, adotando perspectivas de curto, médio e longo prazo e que, num processo participativo, ajudarão a desenvolver capacidades e competências que suportem a consolidação e crescimento sustentável da organização, segundo a presidente.

### 4.3 INFORMAÇÕES PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

Na Fundesol são utilizados os seguintes relatórios: Relatório da Atividade de Empréstimos, Relatório de Qualidade da Carteira, Relatório de Demonstração do Resultado, Relatório do Balanço, Relatório do Fluxo de Caixa e Relatório Operacional Consolidado. Segundo o diretor-executivo, além disso, realiza-se uma contabilidade gerencial, disponibilizando-se no *website* o boletim gerencial para os parceiros terem acesso ao desempenho, eficiência e produtividade da instituição.

Os parceiros da Fundesol exigem mensalmente todos esses relatórios, pois em alguns Termos de Parceria, como o da Caixa Econômica, o risco é desta última, enquanto no do Banco do Brasil o risco é dividido meio a meio. Assim, através desses relatórios são acompanhados de perto a produtividade, o desempenho, a eficiência e a eficácia da aplicação dos recursos, e, como disse o diretor-executivo, “o gerente do Banco do Brasil liga até nos finais de semana para acompanhar os dados”.

O Instituto Nordeste Cidadania não produz nenhum relatório de desempenho, pois o risco da operação é do BNB, e isso se justifica devido à larga experiência dessa instituição financeira com microcrédito. O CrediAMIGO já completou nove anos de atuação com microcrédito; possui, portanto, todos os sistemas de acompanhamento do crédito, o que não acontece com o Instituto. Segundo o contador,

o Instituto apenas controla, através dos sistemas de folha de pagamento, recursos humanos, financeiro e contábil, todos os recursos que estão sendo pagos aos funcionários que prestam serviços aos dois programas de microfinanças do Banco do Nordeste; mas, com relação à atividade de empréstimos, qualidade da carteira e outros relacionados à operação, são de controle do Banco do Nordeste.

A Agência do Crédito utiliza o Relatório de Qualidade da Carteira, o Relatório de Demonstração do Resultado Consolidado e Detalhado, o Relatório do Balanço Consolidado e Detalhado e o Relatório do Fluxo de Caixa. Este último, porém, “é utilizado apenas internamente pela organização, para fins de controle do caixa, e não é nem cobrado e nem repassado aos parceiros”, diz a presidente.

O Governo do Estado de Pernambuco, na condição de principal parceiro da Agência do Crédito, exige, além das demonstrações contábeis tradicionais, relatórios de estatísticas contendo: número de créditos liberados, montante contratado, valor médio do crédito, número de clientes ativos, número de empregos gerados e fortalecidos, prazo médio do crédito (número de parcelas), capital de giro (%), investimento/misto (%), participação das mulheres (%), aval solidário (%), avalista (%), outras garantias (%), faixas de crédito até R\$ 1.000,00 (%), setor produção (%), setor comércio (%), setor serviços (%), segmento informal (%) e

valor da carteira ativa. Segundo a presidente, “eles pedem essas informações para poder analisar a qualidade da carteira”.

Segundo o diretor-executivo da Fundesol, as informações advindas dos relatórios são utilizadas para analisar o desempenho global da entidade, identificar os resultados obtidos, direcionar estratégias e ações para obtenção de resultados futuros, direcionar o planejamento estratégico que anualmente é revisado, além de serem monitorados pelos parceiros.

“Os funcionários também são avaliados com base nessas informações”, ainda conforme o entrevistado. Com base em tais informações, o gerente-executivo diz que:

verifica se a metodologia do crédito está sendo aplicada corretamente, qual a porcentagem dos clientes que são homens ou mulheres, em quais locais está concentrada a inadimplência, mede o risco da carteira de empréstimos. Analisa ainda quais clientes estão em atraso, quais empréstimos devem ser provisionados como perda e quais devem ir para a carteira de risco. E através dessas informações monta o fluxo de caixa da instituição.

A Agencia do Crédito utiliza os relatórios de desempenho para “analisar a qualidade da carteira, comparar sua eficiência com a de outras instituições, avaliar o desempenho dos agentes de crédito e a eficiência da equipe administrativa”, conforme declara a diretora-financeira. E completa a presidente que, “como o ambiente de microfinanças vive em constantes mudanças, esses relatórios de análise de desempenho servem para nortear mudanças que precisam ser realizadas rapidamente no planejamento estratégico”.

Nas três entidades pesquisadas, os entrevistados ressaltaram que os agentes supridores de crédito acompanham todos os resultados por meio das demonstrações contábeis e alguns relatórios de desempenho.

Para melhor compreensão da análise dos resultados da pesquisa sobre as informações para prestação de contas em OSCIPs que operam com microcrédito e sobre sua utilização para análise de desempenho, elaborou-se o resumo apresentado no Quadro 4.

Categoria de Análise	Fundesol	Instituto Nordeste Cidadania	Agência do Crédito
<b>Informações contábeis para prestação de contas</b>			
<b>Demonstrações Contábeis</b>			
- Balanço Patrimonial	Gera	Gera	Gera
- Demonstração do Déficit ou Superávit do Exercício	Gera	Gera	Gera
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Social	Gera	Gera	Gera
- Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos	Gera	Gera	Gera
<b>Contabilidade por Fundos</b>	Utiliza	Utiliza	Utiliza
<b>Utilização das informações contábeis para <i>accountability</i></b>			
- Facilitar o planejamento	Utiliza	Não utiliza	Utiliza
- Controle interno	Utiliza	Não utiliza	Utiliza
- Análise de desempenho	Utiliza	Não utiliza	Utiliza
- Processo decisório interno	Utiliza	Não utiliza	Utiliza
- Atender às exigências de determinados usuários externos	Utiliza	Utiliza	Utiliza
- Dar conhecimento aos <i>stakeholders</i> acerca da situação econômica, financeira e patrimonial da entidade	Utiliza	Utiliza	Utiliza
- Outros	-	-	Utiliza
<b>Informações para análise de desempenho econômico-financeiro</b>			
<b>Relatórios de desempenho econômico-financeiro</b>			
<b>a) Relatórios da atividade de empréstimos</b>			
1. Escalonamento de Repactuações	Gera	Não Gera	Gera
2. Contas de Empréstimos	Gera	Não Gera	Gera
3. Empréstimos Ativos por Agente	Gera	Não Gera	Gera
<b>b) Relatórios de qualidade da carteira</b>			
1. Empréstimos em Atraso por Agente	Gera	Não Gera	Gera
2. Sumário da Maturação da Carteira em Risco por Agente	Gera	Não Gera	Gera
3. Relatório de Empréstimos Inscritos em Prejuízo e Recuperações	Gera	Não Gera	Gera
4. Maturação dos Empréstimos e Cálculo de Reserva	Gera	Não Gera	Gera
<b>c) Relatórios de Demonstração do Resultado</b>			
1. Demonstração do Resultado Consolidado	Gera	Não Gera	Gera
2. Demonstração do Resultado Detalhado	Gera	Não Gera	Gera
3. Demonstração do Resultado Previsto x Realizado Detalhado	Não Gera	Não Gera	Não Gera
4. Demonstração do Resultado Ajustado	Não Gera	Não Gera	Não Gera
<b>d) Relatórios do Balanço</b>			
1. Balanço Consolidado	Gera	Gera	Gera
2. Balanço Detalhado	Gera	Gera	Gera
<b>e) Relatórios do Fluxo de Caixa</b>			
1. Fluxo de Caixa Revisto	Gera	Não Gera	Gera
2. Fluxo de Caixa Projetado	Gera	Não Gera	Gera
<b>f) Relatórios Operacionais Consolidados</b>			
1. Relatórios das Operações Consolidadas	Gera	Não Gera	Gera
<b>g) Outros</b>	-	Gera	-

Quadro 4 – Resumo da Análise de Resultados. Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. CONCLUSÃO

A análise dos dados coletados possibilitou dar resposta aos problemas de pesquisa, verificar os pressupostos e alcançar o objetivo. Quanto ao objetivo geral do estudo, verificou-

se que, embora ainda de maneira incipiente, as OSCIPs procuram mensurar o desempenho de seu trabalho, e, mais ainda, estão se esforçando para atender às exigências dos agentes supridores de crédito, e, com base na transparência de suas ações, construir um diferencial na busca por novos recursos.

Verificou-se que (a) as entidades pesquisadas elaboram todas as demonstrações contábeis e produzem relatórios específicos para atender às necessidades dos agentes financeiros; (b) que muitas dessas informações não têm cunho fiscal; e que (c) além do mais, a lei que rege as OSCIPs obriga-as a fazer a publicação dessas demonstrações como forma de prestar contas à sociedade acerca da aplicação dos recursos sob sua responsabilidade.

Verificou-se que as OSCIPs de microcrédito geram informações contábeis tradicionais, não-tradicionais e de naturezas outras para suprir as necessidades de análise de desempenho econômico-financeiro dos agentes fornecedores de crédito, podendo-se concluir que, além das demonstrações tradicionais, as OSCIPs geram relatórios e informações de acordo com a necessidade dos respectivos agentes financeiros.

Verificou-se que as OSCIPs utilizam na análise de desempenho de suas atividades as mesmas informações geradas para atender às exigências dos agentes provedores de crédito e de outros órgãos específicos, cujos gestores utilizam também parâmetros criados pelas próprias instituições, com vistas a administrar os seus resultados.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Osório Cavalcante. **Contabilidade para organizações do terceiro setor**. São Paulo, 2005.
- BARONE, Francisco Marcelo et al. **Introdução ao microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002.
- BRASIL. Lei n. 9.790, de 1999. **Qualificação, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público e disciplina o termo de parceria e dá outras providências**. Brasília, 1999.
- BRASIL. Lei n. 11.110, de 2005. Brasília, 2005.
- BRUETT, Tilmlman; SUMMERLIN, Reuben; DÓNOFRIO, Sharon. **Manual de técnicas de gestão microfinanceira**: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Brasília: CFC, 2003.
- FALCONER, Andrés Pablo. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1999.
- FERRAREZI, Elisabete; REZENDE, Valéria. **Organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP**: a lei 9.790 como alternativa para o terceiro setor. Brasília: Comunidade Solidária, 2001.
- FERREIRA, Marcos Alberto Neme; WINOGRAD, Andrei. **Manual de sistemas de informação gerencial de microfinanças**: programa de desenvolvimento institucional. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLAK. Paulo Arnaldo. **Bases para a eficácia na aplicação do contrato de gestão nas organizações sociais brasileiras**. 2000. nnn f. Tese (Doutorado em Administração) –



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ROCHA, Fábio Guimarães. Microcrédito: o caso do Vivacred. **Revista de Administração Municipal**, IBAM, ano 46, n. 229, mai./jun. 2001, p. 21-26.