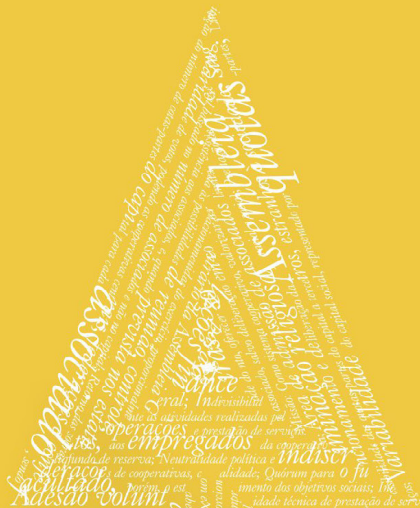




Edição
Fac-similar



Gestão estratégica e financeira

Estudos em cooperativas de crédito

Claudionor Guedes Laimer e Viviane Rossato Laimer (Orgs.)

Carla Silva Y Castro, Cláudia Cestonaro Sasso, Denílson Luis Webber,
Everton Rodrigo Stormovski, Felipe Segatto, Francis Mattos da Rosa,
Ivan Carlos Sensolo Vedana, José Carlos Kroth, Juliano Guedes Laimer,
Sheila Tessaro Pasa De Cezaro

méritos
editora



Gestão estratégica e financeira

Estudos em cooperativas de crédito

**Conselho Editorial de Ciências Sociais Aplicadas
(2012-2013)**

Ana Claudia Machado Padilha

Doutora em Agronegócios (UFRGS) / profa. na UPF, Brasil

Claudionor Guedes Laimer

Doutorando em Administração (Unisinos) / prof. na IMED, Brasil

Janaína Rigo Santin

Doutora em Direito (UFP) / profa. na UPF, Brasil

Jimena Zuluaga

Maestría en Comunicación (Pontificia Universidad Javeriana) / profa. en la Universidad de los Andes, Colombia

José Escribano Úbeda-Portugués

Ph.D. Estudios Internacionales y Relaciones Internacionales (UCM) / prof. en la Univ. Carlos III Madrid, España

Kenny Basso

Doutorando em Administração (UFRGS) / prof. na IMED, Brasil

Marina Virginia Cadenillas Londona

Magister en Administración (Universidad del Pacífico) / profa. en la Pontificia Universidad Católica del Perú

Nelson Flávio Firmino

Doutor em Ciências Jurídicas e Sociais (UMSA - Buenos Aires) / prof. na UCAM, Brasil

Rodrigo José Firmino

Doutor em Planejamento Urbano e Regional (Newcastle University) / prof. na PUCPR / Brasil



Clandionor Guedes Laimer e Viviane Rossato Laimer (Orgs.)
Carla Silva Y Castro, Cláudia Cestonaro Sasso, Denilson Luis Webber,
Everton Rodrigo Stormowski, Felipe Segatto, Francis Mattos da Rosa,
Ivan Carlos Sensolo Vedana, José Carlos Kroth, Juliano Guedes Laimer,
Sheila Tessaro Passa De Cezaro



méritos
editora

© 2012

[2021 – Edição fac-similar]

Livraria e Editora Méritos Ltda.

Rua do Retiro, 846

Passo Fundo, RS, CEP 99074-260

Fone: (54) 3313-7317

Página na internet: www.meritos.com.br

E-mail: sac@meritos.com.br

Charles Pimentel da Silva

Editor

Jenifer B. Hahn

Auxiliar de edição

Natane Rangel

Revisão final

❖ *Importante: As opiniões expressas neste livro, que não sejam as escritas pelos organizadores, não representam ideia(s) destes. Cabe, assim, a cada autor responsabilidade por seus escritos.*

❖ *Todos os direitos reservados e protegidos pela lei nº 9.610 de 19/02/1998. Partes deste livro podem ser reproduzidas ou transmitidas, desde que citados o título da obra, o nome da autora e da editora e os demais elementos de referência, conforme normas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.*

G393 *Gestão estratégica e financeira: estudos em cooperativas de crédito / organizado por Claudionor Guedes Laimer, Viviane Rossato Laimer - Passo Fundo: Méritos, 2012. 236 p.*

1. *Gestão estratégica* 2. *Cooperativa de crédito*
3. *Gestão financeira* . I. Laimer, Claudionor Guedes (Org.)
II. Laimer, Viviane Rossato (Org.)

CDU:658.012.2

Catálogo na fonte: bibliotecária Marisa Miguellis CRB10/1241

ISBN: 978-85-820-0010-6

Impresso no Brasil

Os autores

✓ Carla Silva Y Castro

Especialista em Cooperativismo de Crédito, graduada em Administração de Empresas. Gerente de negócios pessoa física da Unidade de Atendimento de Sobradinho – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Centro Serra (Sicredi Centro Serra – RS). Áreas de interesse: gestão de pessoas, gestão de processos, *marketing* de relacionamento.

E-mail: carla@polotecnologias.com.br

✓ Cláudia Cestonaro Sasso

Especialista em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito, graduada em Matemática. Gerente administrativo e financeiro da Unidade de Atendimento de Nova Bassano – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados de Ibiraiaras (Sicredi Ibiraiaras – RS). Áreas de interesse: planejamento estratégico, auditoria e controladoria.

E-mail: claudia_csasso@hotmail.com

✓ Claudionor Guedes Laimer (Org.)

Doutorando em Administração, mestre em Administração, especialista em Direito Tributário Empresarial, especialista em Moderna Gestão Empresarial e Graduado em Ciências Contábeis. Professor do curso de Especialização em Cooperativismo de Crédito e do curso de Especialização em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito. Áreas de interesse: estratégia e finanças.

E-mail: claudionorlaimer@gmail.com

✓ Denilson Luis Webber

Especialista em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito, graduado em Administração de Empresas. Gerente de Unidade de Atendimento Centro (Passo Fundo) – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Planalto Médio (Sicredi Planalto Médio – RS). Áreas de interesse: gestão de pessoas, gestão de processos e gestão de mudanças.

E-mail: dl.webber@hotmail.com

✓ **Everton Rodrigo Stormovski**

Especialista em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito, graduado em Engenharia de Alimentos. Assessor de negócios da Superintendência Regional (SUREG) – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Altos da Serra (Sicredi Altos da Serra – RS/SC). Áreas de interesse: gestão de custos, gestão de resultados e planejamento estratégico.

E-mail: everton_stormovski@hotmail.com

✓ **Felipe Segatto**

Especialista em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito, graduado em Ciências Econômicas. Assessor de negócios da Superintendência Regional (SUREG) – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Altos da Serra (Sicredi Altos da Serra – RS/SC). Áreas de interesse: gestão de pessoas, gestão de resultados e gestão de riscos.

E-mail: felipe_segatto@sicredi.com.br

✓ **Francis Mattos da Rosa**

Especialista em Controladoria, Auditoria e Perícia, graduado em Ciências Contábeis. Auditor interno da Central Sicredi Sul – RS/SC. Áreas de interesse: auditoria interna, controles internos e governança cooperativa.

E-mail: francis.mattos@hotmail.com

✓ **Ivan Carlos Sensolo Vedana**

Especialista em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito e Graduado em Tecnologia de Processos Gerenciais. Gerente de Unidade de Atendimento de Montauri – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Alto Nordeste (Sicredi Alto Nordeste – RS). Áreas de interesse: *marketing*, comunicação e gestão de serviços.

E-mail: ic.vedana@gmail.com / ivan_vedana@sicredi.com.br

✓ José Carlos Kroth

Especialista em Cooperativismo de Crédito, graduado em Administração. Gerente de Unidade de Atendimento de Lagoão – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Centro Serra (Sicredi Centro Serra – RS). Áreas de interesse: gestão de pessoas, motivação e clima organizacional.

E-mail: jose_kroth@sicredi.com.br

✓ Juliano Guedes Laimer

Especialista em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito, graduado em Direito. Analista de Crédito da Superintendência Regional Rota do Mercosul (SUREG) – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Planalto Médio (Sicredi Planalto Médio – RS) e Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Estação (Sicredi Estação – RS). Áreas de interesse: cooperativa de crédito, direito bancário e direito do consumidor.

E-mail: juliano_laimer@sicredi.com.br / jglaimer@hotmail.com

✓ Sheila Tessaro Pasa De Cezaro

Especialista em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito, graduada em Ciências Contábeis. Assessora administrativa da Superintendência Regional (SUREG) – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Alto Nordeste (Sicredi Alto Nordeste – RS). Áreas de interesse: gestão empresarial, controles internos e processos organizacionais.

E-mail: sheila_pasa@sicredi.com.br / spasa@portalturbo.com.br

✓ Viviane Rossato Laimer (Org.)

Doutoranda em Desenvolvimento Regional, mestre em Engenharia, especialista em Direitos Humanos, graduada em Administração. Professora do curso de Especialização em Gestão Financeira em Cooperativas de Crédito. Áreas de interesse: estratégia, gestão de pessoas e gestão de serviços.

E-mail: vivianelaimer@gmail.com

Apresentação

Por ser uma alternativa de acesso a serviços financeiros à população urbana e rural e também devido a sua forma de constituição e atuação no mercado, o cooperativismo de crédito tem registrado crescimento vertiginoso nos últimos anos, especialmente, a partir da última década, com a flexibilização de sua constituição, a exemplo da livre adesão de associados. Assim, as cooperativas de crédito, como são denominadas, passaram a compor uma importante parcela das instituições financeiras que integram o Sistema Financeiro Nacional.

Essas cooperativas possuem custos operacionais menores, o que as levam praticar taxas de juros mais baixas do que as instituições financeiras em geral. Por outro lado, têm enfrentado alguns desafios relacionados ao fortalecimento do sistema cooperativista, ao aperfeiçoamento estrutural, à homogeneização, à viabilização das novas cooperativas e à implementação e consolidação de fundos garantidores.

Tais desafios têm gerado uma diferenciação entre cooperativas de crédito e as demais instituições financeiras no decorrer do tempo, sendo criados mecanismos de desenvolvimento e sustentabilidade, a exemplo da destinação de recursos para fins educativos e assistenciais (qualificador dos serviços financeiros oferecidos pelas cooperativas de crédito). Além disso, o desenvolvimento e sustentabilidade das cooperativas de crédito dependem de uma gestão estratégica e financeira. A gestão estratégica visa o desenvolvimento, posicionando a cooperativa no mercado, através do alinhamento das ações às diretrizes estratégicas, ao passo que a gestão financeira tem como objetivo gerar sustentabilidade e continuidade da cooperativa.

O debate sobre gestão estratégica e financeira das cooperativas de crédito é o tema central desta obra, organizada com estudos

acadêmicos aplicados à resolução de problemas organizacionais em dez capítulos sobre: extensão comunitária, diferenciais competitivos, poupança, educação, comunicação, motivação, clima organizacional, auditoria, padronização organizacional, balanço social e DVA e análise de crédito.

O primeiro capítulo traz informações sobre a origem do Sicredi, assim como da legislação que acompanhou a evolução do cooperativismo de crédito (e vice-versa) desde 1902, quando um padre de Nova Petrópolis (RS), Theodor Amstad, propôs uma associação (Caixa Econômica e Empréstimos Amstad) que reverterse os benefícios à comunidade de agricultores da época. O autor Juliano Guedes Laimer lembra que, por mais que hoje seja uma opção entre instituições financeiras, cooperativa de crédito não é banco, tal como pode ser evidenciado pela própria lei 10.406, que dispõe serem características das sociedades cooperativas: variabilidade do capital; distribuição dos resultados; indivisibilidade do fundo de reserva, entre outras. Características que contrastam ainda mais com as instituições financeiras em geral por causa da reinversão de 5% das sobras líquidas dos exercícios para fins educativos e assistenciais aos associados, familiares e até para empregados. Descubra mais detalhes constituidores das cooperativas de crédito adiante.

O segundo capítulo, de Denílson Luis Webber, faz uma revisão dos conceitos da administração estratégica com fins de apresentar diferenciais competitivos, tarefa essa típica de administradores em suas funções de ponderar em termos estratégicos, para determinar o desempenho da organização. A administração estratégica procura analisar o mercado, mensurando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. Nesse contexto, apresentam-se as diretrizes, a estrutura hierárquica e o sistema decisório do Sicredi Planalto Médio, que colocam os associados no topo das estruturas, revelando aí um dos diferenciais estratégicos dessa sociedade cooperativa. Conheça mais detalhes das diretrizes desse modelo participativo no qual foi fundado o Sicredi Planalto Médio e que há 30 anos vem permitindo a expansão dessa instituição no mercado urbano de Passo Fundo.

O terceiro capítulo mostra como uma simples atitude de investir na poupança traz benefícios à comunidade onde uma cooperativa está inserida. Antes de tudo, o autor Felipe Segatto, situa o cooperativismo, explicando o contexto nacional (regido por SFN, CMN, BACEN) e internacional (como, por exemplo, o Acordo de Basileia), no qual as instituições financeiras estão inseridas, mostrando os momentos decisivos nos quais o Sistema Financeiro Nacional sofreu mudanças importantes, como a Reforma Bancária de 1964. O cooperativismo de crédito tem base sólida com princípios de adesão/desligamento voluntário, gestão democrática, participação econômica dos associados, economia e independência, investimento em educação, intercooperação e interesse pela comunidade. Tanto é verdade que as cooperativas passaram a formarem-se nas zonas urbanas, vindas das zonas rurais, onde nasceram e se difundiram primeiro. Porém, como toda instituição financeira, as cooperativas necessitam de ingressos e receitas. Para isso, o Sicredi Altos da Serra envolveu-se na campanha de *marketing* direcionada à Poupedi, uma caderneta de poupança, que nesta cooperativa, tem 65% de seus recursos investidos no fomento do agronegócio local. Conheça os resultados do estudo e saiba mais sobre o mecanismo criado para beneficiar a comunidade local, lendo o texto na íntegra.

O quarto capítulo retrata a educação cooperativa, enraizada nos princípios do cooperativismo de crédito. A educação, que é premissa para muitas instituições, na cooperativa, em especial, é cláusula pétrea. Além de atrair novos associados, possibilita aos já existentes conhecerem melhor a instituição da qual um dia poderão ser gestores. Todavia, muitas cooperativas não a colocam em prática, podendo assim criar problemas, como infidelidade do associado pela falta de compreensão dos princípios cooperativistas. Frente a isso, Cláudia Cestonaro Sasso apresenta sugestões de um plano de educação cooperativa que considera uma inserção nas escolas com apoio do poder público, tendo como foco a educação aos associados, diretores, quadro funcional e a integração entre as cooperativas. O resultado alcançado pela disseminação dos princípios cooperativistas pode ser traduzido em números, com mais de 1,5 milhões de associados e mil pontos de atendimento em 11 estados brasileiros.

Ainda neste capítulo, são apresentados os três programas sociais de educação cooperativa, como, por exemplo, o União Faz a Vida, que alcança 165 mil crianças e adolescentes.

O quinto capítulo, de Ivan Carlos Sensolo Vedana, pesquisou a eficácia das ferramentas de comunicação (jornais, rádios, televisão, *outdoors* entre outros) na relação com os associados do Sicredi Montauri RS. Uma construção teórica em torno do *marketing* e suas potencialidades situam criteriosamente o leitor nessa prática que permite construir vínculos entre associados e instituições. A comunicação de *marketing* agrega valor às trocas comerciais e isso está tornando-se uma busca inclusive pelas cooperativas, pois também sofrem ameaças da concorrência, como quaisquer outras empresas no mercado. Dentro do processo mercadológico da comunicação (audiência-alvo, objetivos, mensagem, orçamento, decisão), ressalta-se que, quando a comunicação boca-a-boca diverge da veiculada na mídia, todo o processo de interação entre instituição e associado enfraquece. O estudo desenvolveu-se nos meses de outubro e novembro de 2011, a partir da aplicação de questionários aos associados. Como a comunicação entre instituição e associado acontece? Descubra lendo os resultados da pesquisa adiante.

O sexto capítulo investiga a motivação e o clima organizacional dentro da cooperativa de crédito, considerando que a motivação é fator-chave para elevar o clima organizacional e gerar satisfação entre os colaboradores. Construir um clima assim requer trabalho por parte dos gestores, pois existem aspectos influenciadores nesse relativo. O autor José Carlos Kroth traz alguns pontos importantes que devem ser levados em consideração quando da avaliação do clima organizacional: crenças e valores, missão da organização, interpessoalidade, chefia, benefícios, salários e o mais importante: a transformação dos projetos em ação. Nesse contexto, a pesquisa realizada no Sicredi Lagoão e demais esferas organizacionais revelou, entre outros temas, que 96% dos entrevistados acham a motivação inerente a qualquer ação no trabalho e por analogia chegou-se à conclusão que os colaboradores do Sicredi não estão totalmente convencidos de que incremento em desempenho supõe o mesmo em remuneração. Conheça também neste capítulo os resultados referen-

tes à carreira e desenvolvimento, superior imediato, reconhecimento e incentivos e gestão de desempenho.

O sétimo capítulo apresenta uma extensa análise sobre 10 processos de trabalho de 10 auditores seniores de uma unidade de atendimento de uma cooperativa de crédito que resultou num mapeamento de processos. A grande quantidade de exigências que as instituições financeiras têm que cumprir hoje em dia, tanto interna (finanças, pessoal, estratégias), quanto externamente (clientes, concorrência, imagem), demandam controles e análises de eficácia. Nesse contexto, encontra-se a auditoria, capaz de horizontalizar a realidade atual das instituições auditadas, a partir de análises de documentos patrimoniais, fiscais, jurídicos, entre outros, que resultam em um parecer. O autor Francis Mattos da Rosa mostra que esta atividade é de tamanha importância que algumas vezes o aconselhamento converte-se em novos rumos às instituições auditadas. Logo, um planejamento de auditoria se faz necessário, levando em conta, entre outros aspectos, política de gestão da instituição, atividade contábil, resultados das auditorias anteriores e também os riscos de a auditoria não alcançar os objetivos para os quais foi contratada. No estudo observa-se o alcance da auditoria, estende-se desde as formalidades cadastrais até os riscos de crédito, e conclui que há necessidade de maior congruência entre planejamento e execução dos trabalhos. Leia o capítulo e conheça as análises realizadas e os mapeamentos de processos sobre operações de crédito, controle interno, prevenção à lavagem de dinheiro, entre outros.

Uma pesquisa sobre a implantação do Projeto de Revisão e Padronização Organizacional (PRPO) no Sicredi Alto Nordeste é o tema do oitavo capítulo, que inicia revelando a importância de alinhar e preparar as unidades de atendimento para que cumpram suas metas. A gestão de processos é a habilidade capaz de proporcionar tal transformação, reduzindo os impactos gerados entre as áreas organizacionais (eliminando lacunas entre departamentos, reduzindo tempos de execução de tarefas, focando exclusivamente o associado) e obtendo melhores resultados. No caso do Sicredi, o PRPO tem foco no associado. Porém, segundo a autora Sheila Tessaro Pasa De Cezaro, há critérios importantes a serem considerados antes

da implantação do projeto: pessoas, processos, mercado, resultado, que, sobretudo, devem gravitar em torno da seguinte lógica: “Não basta uma unidade de atendimento produzir bons resultados, sem estar com bom fluxo de processos, tampouco basta uma unidade com bons fluxos mas resultados ruins”. Na pesquisa realizada no Sicredi Alto Nordeste (com cobertura de 11 municípios da região), os entrevistados destacaram como vantagens do PRPO a adequação dos colaboradores conforme o perfil, as ferramentas de controle disponíveis, e especificidade de foco para cada área entre outras. Também relataram que o projeto assustou no começo, por causa das mudanças, mas que pela diminuição de erros e de retrabalho, entre outros benefícios, teve ótima aceitação. Confira mais detalhes sobre o estudo, lendo o capítulo na íntegra.

O nono capítulo aborda a demonstração do valor adicionado (DVA), trata-se da destinação do valor gerado na cooperativa. A partir das orientações do Banco Central em relação à governança cooperativa, tem-se criado um conjunto de mecanismos de controle (transparência, prestação de contas entre outros) para garantir a continuidade e os princípios do cooperativismo de crédito. O autor Everton Rodrigo Stormovski mostra que responsabilidade corporativa inclui também aspectos ambientais e sociais. Se as organizações estão inseridas na sociedade e dela absorvem recursos, nada mais lógico que informá-la sobre como a estão recompensando, com o desenvolvimento local, por exemplo. Logo, evidenciar informações econômicas, ambientais e sociais faz com que as cooperativas de crédito sejam bem vistas, sobretudo em tempos de crise. Tal prática não é recente e começou na Europa há muitas décadas, pelas organizações defensoras da transparência corporativa. Assim, esse estudo apresenta a elaboração e análise da DVA do Sicredi Altos da Serra, revelando, entre outras coisas, que os colaboradores absorvem 55% do valor gerado, ao passo que a distribuição de sobras representa 40% e o governo 4%.

A autora Carla Silva Y Castro traz, no décimo capítulo, um resgate teórico sobre crédito e seus procedimentos de análise e concessão para explicar a questão da subjetividade do processo de análise de crédito. A cooperativa de crédito, como todas as institui-

ções financeiras, sobrevivem da oferta de seu principal produto: o crédito e, por isso, estão constantemente sob o risco da inadimplência. O processo de análise de crédito se utiliza de métodos objetivos/formais (consulta ao SPC, Serasa e outros restritivos) e subjetivos/informais (avaliação do caráter, intenção e responsabilidade do tomador de crédito). E quem realiza a análise subjetiva? O analista de crédito da cooperativa com *feeling* apurado, o que, em finanças, supõe experiência, conhecimento técnico e bom senso. Para a análise subjetiva, tem-se levado em conta os “Cs” do crédito, que envolvem seis aspectos: caráter, capacidade, capital, colateral, condições, conglomerado. Um analista de crédito deve estar atento, ainda, à política de crédito da instituição, e, ao mesmo tempo, aos riscos sistêmicos (fatores externos como inflação) e não-sistêmicos (fatores internos como modelos estatísticos inadequados, pessoal desqualificado e concentração de crédito em carteiras de risco). A pesquisa deste capítulo obteve a colaboração de 25 analistas de várias áreas do Sicredi Centro Serra, revelando detalhes como, por exemplo, o fato de a maioria dos analistas de crédito não considerarem a idade e a escolaridade como restritivos a uma concessão de crédito; a pesquisa também revelou que analisar apenas a renda do tomador de crédito tampouco é suficiente. Leia mais sobre os procedimentos utilizados na análise de crédito.

E, assim, estes estudos gerenciais pretendem contribuir com as cooperativas de crédito e com o debate científico em torno do tema. Não têm a pretensão de esgotar o debate, mas oferecer uma contribuição de profissionais atuantes no segmento e que se especializaram em cooperativismo de crédito. Espera-se também que a obra contribua com a disseminação do conhecimento. Desejamos, assim, uma boa leitura!

*Claudionor Guedes Laimer,
Viviane Rossato Laimer
Os organizadores*

Passo Fundo, inverno de 2012.

Sumário

OS AUTORES.....	7
APRESENTAÇÃO	
<i>Claudsonor Guedes Laimer, Viviane Rossato Laimer</i>	11
1. COOPERATIVAS DE CRÉDITO: INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS DA COMUNIDADE	
<i>Juliano Guedes Laimer</i>	21
2. DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DO SICREDI PLANALTO MÉDIO NO MERCADO URBANO DE PASSO FUNDO	
<i>Denílson Luis Webber</i>	35
3. POUPEDI SICREDI: UM PRODUTO DE DIFERENCIAIS NO SICREDI ALTOS DA SERRA	
<i>Felipe Segatto</i>	53
4. EDUCAÇÃO COOPERATIVA	
<i>Cláudia Cestonaro Sasso</i>	73
5. EFICÁCIA DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO NO SICREDI MONTAURI RS	
<i>Ivan Carlos Sensolo Vedana</i>	101
6. MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL NO SICREDI	
<i>José Carlos Kroth</i>	125

7. MAPEAMENTO DE PROCESSOS: IMPORTÂNCIA PARA ESTRATÉGIAS E AUDITORIA

Francis Mattos da Rosa 149

8. REVISÃO E PADRONIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NO SICREDI ALTO NORDESTE RS

Sheila Tessaro Pasa De Cezaro 171

9. DEMONSTRAÇÃO DO VALOR ADICIONADO NO SICREDI ALTOS DA SERRA RS/SC

Everton Rodrigo Stormovski 189

10. A SUBJETIVIDADE NO PROCESSO DE ANÁLISE DE CRÉDITO NO SICREDI CENTRO SERRA

Carla Silva Y Castro 213

Cooperativas de crédito: *instituições financeiras da comunidade*

Juliano Guedes Laimer

O cooperativismo nasceu da força de vontade dos trabalhadores, encontrando na união uma ferramenta que os impulsionou a vencer as dificuldades que ora se apresentavam. União de forças essa que tiveram alguns gaúchos, da Linha Imperial, coordenados e direcionados pelo visionário Padre Theodor Amstad, que trouxe para o Brasil o ideal de cooperar. No município de Nova Petrópolis, estado do Rio Grande do Sul, foi fundada em 28 de dezembro de 1902 a primeira cooperativa de crédito brasileira, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, após alterando sua razão social para Cooperativa de Crédito de Nova Petrópolis, hoje denominada Sicredi Pioneira RS. Tamanha foi a importância desse fato, que foi sancionada a lei 12.205, de 19 de janeiro de 2010, conferindo ao município o título de Capital Nacional do Cooperativismo.

O cooperativismo tem crescido em todo país, em especial o de crédito que, cada dia mais, assume um espaço de destaque entre as maiores instituições financeiras do Brasil, em especial, o Sistema Sicredi, considerado uma das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, pela *Revista Exame* (além de haver conquistado outros prêmios); possui mais de dois milhões de associados, sendo este sistema também o idealizador do programa social União Faz a Vida, desenvolvido junto às escolas municipais e estaduais, formando cidadãos capazes de empreender e construir coletivamente.

A legislação tem avançado e cada vez mais reconhecido o cooperativismo de crédito como uma opção forte entre as instituições financeiras, servindo também como balizador de taxas de juros,

trazendo ganhos para a sociedade onde se insere, já que busca a redução dos juros cobrados por instituições.

Afirma-se que cooperativas de crédito são instituições financeiras, mas não são bancos, pois, estes são formados por capital, enquanto as cooperativas, por pessoas.

O movimento cooperativo teve início na Inglaterra, no século XIX, em pleno regime econômico liberal, com a fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, em 1844, sendo considerado o marco histórico do cooperativismo no mundo. Há notícias de que 28 tecelões de Rochdale constituíram uma cooperativa de consumo para que pudessem enfrentar a crise da época. Não havia o objetivo de obter lucro com a atividade comercial. Nas assembleias, cada cooperado tinha direito a um voto, independente da participação no capital social, características que prevalecem até os dias de hoje.

O cooperativismo também teve vez na Alemanha, ainda no século XIX, com a constituição de cooperativas de crédito e de consumo. Segundo Polonio (2001, p. 26), “Herman Schulze (1803-1883) foi o fundador da Associação das Cooperativas Alemãs, em 1859”. Sobre o caráter social que inspirou o surgimento das cooperativas, este mesmo autor segue dizendo que “estas não nasceram para fazer frente ao sistema capitalista, mas para reduzir os efeitos perniciosos que este exercia sobre os cidadãos”.

No Brasil, o primeiro dispositivo legal sobre as atividades cooperativistas, segundo Polonio (2001, p. 27), “data de 6 de janeiro de 1903 – o decreto nº 979 – que regula as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo”.

Em 1964, após diversos anos da chegada do cooperativismo em nosso país, surgiu a lei 4.595/64, a qual dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Em seu artigo 17 diz:

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou

aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Parágrafo único. Para os efeitos desta lei e da legislação em vigor, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas neste artigo, de forma permanente ou eventual.

A evolução legislativa no Brasil, em matéria de cooperativismo, teve um marco regulador da atividade no dia 16 de dezembro de 1971, quando foi promulgada a lei 5.764, definindo a política nacional de cooperativismo, instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas e dando outras providências.

Não parando por aí, a Constituição Federal de 1988, quando tratou dos direitos e garantias fundamentais, em um capítulo direcionado aos direitos e deveres individuais e coletivos, em seu art. 5º, diz que:

Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XVIII – a criação de associação e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

Ainda mais, o diploma constitucional direciona o cooperativismo na ordem econômica e financeira, onde descreve os princípios gerais da atividade econômica, mais específico em seu art. 174, onde diz que:

Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicado para o setor privado.

§ 2º – A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.

Não bastando, a Carta Magna de 1988, em seu capítulo sobre o sistema financeiro nacional, art. 192, alterado pela redação dada pela emenda constitucional nº 40, de 2003, diz que:

O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do país e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporão, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram.

No art. 146 da Constituição Federal Brasileira, dizia que “cabe à lei complementar”, e alterou para, “III – estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre: c) adequado tratamento ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas”.

Enquanto isso, a lei 5.764, em seu art. 79, dispõe que:

Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aqueles e pelas cooperativas entre si quando associados, para a consecução dos objetivos sociais.

Parágrafo único. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria.

O Código Civil Brasileiro, lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002, em seu art. 1.094, diz:

São características da sociedade cooperativa:

I – variabilidade, ou dispensa do capital social;

II – concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;

III – limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;

IV – intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;

V – quórum, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;

VI – direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;

VII – distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;

VIII – indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade.

Neste sentido, Pinto e Peixoto (2003, p. 91) afirmam que “as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucros, celebram contrato de sociedade cooperativa”. E complementam, distinguindo as cooperativas das demais sociedades pelas seguintes características:

- Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo a impossibilidade técnica de prestação de serviços;
- Variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;
- Limitação do número de cotas-partes do capital para cada associado, sendo facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, caso seja mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;
- Inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;
- Singularidade de votos, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividades de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

- Quórum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;
- Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às atividades realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;
- Indivisibilidade do fundo de reserva;
- Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- Prestação de assistência aos associados, e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;
- Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Pode-se observar que a legislação e também os doutrinadores seguem na mesma linha, afirmando que cooperativas de crédito são sociedades de pessoas que buscam, unidas, crescimento econômico. Não deixando, ainda assim, de trazer crescimento para sua própria comunidade, pois os valores que deixam de pagar com juros mais altos nos bancos convencionais, investem na sua melhoria de vida, e aplicam seus recursos para desenvolver esta mesma comunidade a qual ela esta inserida. Trazendo, dessa forma, uma continuidade de ganho para todos, mesmo para as pessoas que não são associadas. O programa União faz a Vida (programa social de educação cooperativa desenvolvido pelo Sicredi junto às escolas municipais e estaduais, formando cidadãos capazes de empreender e construir coletivamente), é um exemplo disso.

Quanto à origem do Sicredi, segundo Schardong (2002, p. 65),

o Cooperativismo de crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa pelo padre Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço do seu próprio desenvolvimento. Conforme apud Rambo (1981, p. 54), foi em Linha Imperial município de Nova Petrópolis, que

o padre precursor constituiu formalmente a primeira cooperativa da espécie, em 28 de dezembro de 1902.

Após a criação da lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, como bem leciona Schardong (2002, p. 66), Mário Kruehl Guimarães, vice-presidente da Fecotrig, na década de 80, novo precursor do cooperativismo de crédito, constituiu, com o apoio de nove cooperativas remanescentes da época, a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul Ltda. (COCECRER).

Nascendo assim o Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo. Schardong (2002, p. 66) acrescenta:

Nascia, a partir deste fato, no Rio Grande do Sul, o primeiro sistema de crédito cooperativo, atualmente Sicredi RS, que tinha como premissa básica a ideia sistêmica de organização, na qual o processo de integração horizontal e vertical, entre entidades de primeiro, segundo e terceiro graus, tomava interdependentes estas organizações, projeto que se irradiou pelos principais estados da Federação, dando suporte ao novo cooperativismo de crédito brasileiro e merecendo sua homologação pelas autoridades na edição das normas próprias de regência.

Foi durante a década de 90, quando as autoridades monetárias reformularam as normas de regência, aumentando o espectro operacional das cooperativas de crédito e autorizando a constituição dos bancos cooperativos, que nasceu o Banco Cooperativo Sicredi S.A. – Bansicredi, o primeiro banco cooperativo privado brasileiro, unindo as cooperativas de crédito dos quatro estados que hoje integram o Sicredi.

No dia 19 de janeiro de 2010, foi sancionada a lei 12.205, a qual reflete um pouco da história do povo gaúcho, contendo em seu artigo 1º: “É conferido ao município de Nova Petrópolis, no estado do Rio Grande do Sul, o título de Capital Nacional do Cooperativismo”.

Através de conceitos e princípios, pode-se constatar o quanto é valioso o cooperativismo de crédito para sociedade onde este sistema está inserido.

De acordo com Benasse (2002, p. 117), em seu *Dicionário jurídico de bolso*: “Cooperativa – Sociedade civil em que seus filiados se obrigam, reciprocamente, a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

Acompanha também este pensamento, Abraão (2005, p. 35), quando escreve sobre cooperativas de crédito e cita o teor do art. 1º, do decreto nº 60.597, de 19 de abril de 1976, “as cooperativas são sociedades de pessoas com formação jurídica própria, de natureza civil, sem finalidade lucrativa, não sujeitas à falência, organizadas para prestação de serviços ou exercício de outras atividades de interesse comum dos associados”. E ainda acrescenta que, no setor creditício, as cooperativas têm a função de emprestar dinheiro a juros módicos a seus associados.

Fazendo um breve histórico sobre a definição de cooperativismo, Macei (2006, p. 21) busca no ensinamento oriental dizendo que,

como o próprio nome já traduz, cooperar é atuar em conjunto, é a união do grupo para resolução de problemas comuns. Para que se tenha ideia desse sentido de cooperação, podemos sintetizá-la no ensinamento oriental que se refere à força dos feixes de junco, que, agrupados, não se quebram, rompendo facilmente quando separados. É este o âmago da ideia: juntar, unir, operar em conjunto para fortalecer e resistir.

O autor também conceitua *cooperativismo* da seguinte forma: “é um sistema de organização econômica, baseada em um conjunto de princípios fundamentais, e que visa eliminar mera intermediação, comercial e de mão-de-obra, característica do sistema capitalista”.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é o órgão máximo de representação das cooperativas no país. Criada em 1969, durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, elenca os princípios do cooperativismo, sendo que “os sete princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras das quais as cooperativas levam os seus valores à prática”:

- 1 – adesão voluntária e livre;
- 2 – gestão democrática;
- 3 – participação econômica dos membros;
- 4 – autonomia e independência;
- 5 – educação, formação e informação;
- 6 – intercooperação;
- 7 – interesse pela comunidade.

O quinto princípio é básico e fundamental para o fortalecimento do cooperativismo num todo. Tanto isso é verdade que o legislador pátrio observou isso muito bem na lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, em seu art. 28, como segue:

As cooperativas são obrigadas a constituir:

II – Fundo de assistência técnica, educacional e social, destinando a prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa, constituindo de 5% (cinco por cento), pelo menos, das sobras líquidas apuradas no exercício.

Esse fundo, previsto no artigo de lei, é denominado “Fates”.

Já os bancos, buscam lucros para seus acionistas, que muitas vezes levam estes valores para outras partes do mundo, não aplicando assim na comunidade a qual lhes proporcionou tal ganho de capital. Sem falar nas altas taxas de juros cobradas dos seus correntistas, que não veem nenhum reflexo deste ganho por parte dos bancos, nem em sobras.

Os bancos, são de natureza social capitalista, visam o lucro e não as pessoas, restringindo o número de acionistas, o voto nas decisões é por número de ações, o quórum é baseado no capital, podem vender suas ações livremente e o seu resultado é o lucro que é devolvido em forma de ações ou dividendos.

As cooperativas de crédito são reguladas pela lei 5.764, que em seu art. 5º deixa claro a sua distinção dos bancos, dizendo:

As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviços, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão cooperativa em sua denominação.

Parágrafo único. É vedado às cooperativas o uso de expressão banco.

Fica claro que cooperativa de crédito não é banco, tampouco deve ser tratada como tal, visto a clareza da legislação até agora apresentada.

Os bancos comerciais são em nível nacional ou ainda internacional, já as cooperativas de crédito são regionalizadas ou de classe. Acrescenta Schardong (2002, p. 101):

Os bancos comerciais são constituídos sob forma de sociedades anônimas, de capital público ou privado, autorizados a captar recursos sob forma de depósitos, destiná-los sob a forma de empréstimos e prestar serviços de natureza bancária à sociedade. São sociedades de capital que objetivam o lucro com a exploração da atividade bancária e, nas relações obrigacionais com seus clientes obedecem, no que couber, às normas de direito civil, as próprias do direito bancário e as do Código de Defesa do Consumidor.

Diferente dos bancos comerciais, que se estruturam em nível nacional com rede de agências para conseguir escala de produção compatível com os investimentos, as cooperativas de crédito são instituições locais, regionais ou que atendem uma determinada categoria profissional.

Como muito bem disciplina Pinheiro (2007, p. 46), ao afirmar que a resolução nº 3.106, de 25 de junho de 2003, do Conselho Monetário Nacional é “uma nova era para as cooperativas de crédito”. E continua:

A atual resolução 3.106, de 25 de junho de 2003, regulamentada pela circular 3.201, de 20 de agosto de 2003, revogou as resoluções 2.771 e 3.058, voltando a permitir a constituição de cooperativas de livre admissão de associados em localidades com menos de

100 mil habitantes ou a transformação de cooperativas existentes em cooperativas de livre admissão de associados em localidades com menos de 750 mil habitantes, sendo obrigatória para essas cooperativas a adesão a fundo garantidor de crédito, exceto se a cooperativa não captar depósitos, e filiação à cooperativa central de crédito que comprove cumprimento regular de suas atribuições regulamentares de supervisão das filiadas; no mínimo três anos de funcionamento.

Com a referida resolução, o Brasil avançou em direção ao fortalecimento e crescimento das cooperativas de crédito, fortalecendo os papéis das cooperativas *centrais* e permitiu a criação das cooperativas de *livre admissão* de associados, alterando o modelo antigo que era das *de classe* (rural, de profissionais de determinado ramo ou microempresários), podendo, com isso, buscar crescimento junto ao mercado urbano.

Tão grande foi o crescimento do sistema cooperativo de crédito no Brasil, que foi decretada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo presidente da República a lei complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Onde, em seu art. 1º, diz: “As instituições financeiras constituídas sob forma de cooperativa de crédito submetem-se a esta lei complementar, bem como à legislação do Sistema Financeiro Nacional – SFN e das sociedades cooperativas”. Dessa forma, afirma-se que as cooperativas de crédito, além de fazerem parte do sistema financeiro nacional, têm sua legislação própria.

Como se pode perceber, a lei é assertiva, quando se refere às cooperativas de crédito em seu art. 2º, dizendo: “As cooperativas de crédito destinam-se, precipuamente, a promover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro”.

As cooperativas de crédito podem ter como associados pessoas físicas e jurídicas, mas não pessoas jurídicas que possam exercer atividades de concorrência com a própria sociedade e continua afirmando em seu art. 4º o que segue:

O quadro social das cooperativas de crédito, composto de pessoas físicas e jurídicas, é definido pela assembleia geral, com previsão no estatuto social.

Parágrafo único. Não serão admitidas no quadro social da sociedade cooperativa de crédito pessoas jurídicas que possam exercer concorrência com a própria sociedade cooperativa, nem a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios bem como suas respectivas autarquias, fundações e empresas estatais dependentes.

As instituições financeiras bancárias são reguladas pelo Conselho Monetário Nacional e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, instituições estatais ligadas diretamente ao Ministério da Fazenda.

No entendimento de Abrão (2005, p. 3), o conceito de banco é:

Banco é a espécie do gênero instituição financeira, sendo esta, por definição legal, a pessoa jurídica pública ou privada que tenha como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valores de propriedade de terceiros.

Quando se fala em instituição financeira, cooperativa não se compara à instituição financeira bancária, pois tanto cooperativa de crédito como banco são instituições financeiras, mas o motivo de sua criação é diferente. As instituições financeiras de crédito são criadas para fomentar uma determinada atividade ou classe, ou mesmo para determinada região, através das cooperativas de crédito de livre admissão de associado.

Considerações finais

Desta rápida revisão de evolução do cooperativismo de crédito, que iniciou no Rio Grande do Sul, em Nova Petrópolis, pelo Padre Theodor Amstad, que reunia as economias de colonos para usá-las a serviço do desenvolvimento dos mesmos, passando pelo período de regulamentações, sob disposições de várias leis, colocando inclusive

as cooperativas de crédito sob normativas do Sistema Financeiro Nacional em 2009, tem-se à disposição um quadro próspero destas instituições e de seus associados, que permite afirmar que tal sistema cooperativo proporciona ganhos à sociedade onde está inserido.

A proximidade com a sociedade confirma-se pelas características das sociedades cooperativas, bem definidas no artigo 1.094, do Código Civil Brasileiro (lei 10.406), que define, entre outras coisas, “a distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade” e a “indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda em caso de dissolução da sociedade”. Ademais, outro ponto forte do cooperativismo está bem expresso na lei 5.764, de 1971, em seu art. 28, que prevê a obrigação da criação de um fundo de assistência técnica, educacional e social para assistir a associados e familiares, ou até a empregados.

Fatos como estes demonstram a inserção comunitária dessas cooperativas de crédito. E o programa União Faz a Vida é um exemplo de programa social junto às escolas municipais e estaduais promovido pelo Sicredi.

Referências

ABRÃO, Nelson. *Direito bancário*. 9. ed. ver., ampl. e atual. Por Carlos Henrique Abrão. São Paulo: Saraiva, 2005.

ABREU FILHO, Nylson Paim de (Org.). *Vade Mecum*. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2007.

BENASSE, Paulo Roberto. *Dicionário jurídico de bolso: terminologia jurídica. Termos e expressões latinas e uso forense*/Paulo Roberto Benasse. – Campinas: Bookseller, 2002.

Lei Complementar 130, de 17 de abril de 2009. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?258617>>. Acesso em: 4 maio 2009.

Lei 4.595, 31 de dezembro de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm>. Acesso em: 15 mar. 2010.

Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102369>>. Acesso em: 4 maio 2009.

Lei 12.205, de 19 de janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/internet/legislacao/login.html/textos>>. Acesso em: 31 mar. 2010.

MACEI, Demetrius Nichele. *Tributação e ato cooperativo*. 1. ed. (ano 2005), 2ª tir./Demetrius Nichele Macei. Curitiba: Juruá, 2006.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henrique. *Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil* / Marcos Antonio Henrique Pinheiro. 5. ed. Brasília: BCB, 2007.

PINHO, Themistocles; PEIXOTO, Alvaro. *As empresas e o novo Código Civil*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2003.

POLONIO, Wilson Alves. *Manual das sociedades cooperativas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Princípios do cooperativismo. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 25 mar. 2012.

Resolução 3.106, de 25 de junho de 2003, do Conselho Monetário Nacional. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N+103087623&method+detlh...>>. Acesso em: 15 mar. 2010.

SCHARDONG, Ademar. *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. Porto Alegre: Rigel, 2002.

Diferenciais competitivos do Sicredi Planalto Médio no mercado urbano de Passo Fundo

Denílson Luis Webber

Posicionar-se estrategicamente nos dias atuais, ganhando espaço e mantendo-se com determinado nicho de mercado, demonstra-se cada vez mais dificultoso. Com a concorrência direta e indireta mais acirrada e o consumidor mais exigente, estão criados os fatores determinantes da necessidade de posicionamento através de diferenciais competitivos no mercado. O objetivo deste estudo exploratório está em evidenciar quais esses diferenciais adotados pelo Sicredi Planalto Médio e especificamente qual o efeito no mercado urbano de Passo Fundo.

Como se pode ver, tem estado cada vez mais difícil manter e expandir os negócios de crédito, levando-se em conta também o nível de exigência e informação do consumidor, que aumentou consideravelmente. No contexto urbano de Passo Fundo, percebe-se uma grande concorrência entre as instituições financeiras, sejam públicas ou privadas. Com isso, este estudo procura demonstrar, a partir de relatórios de gestão e documentos internos, bem como de domínio público, os diferenciais que uma cooperativa de crédito pode ter no mercado financeiro.

Administração estratégica

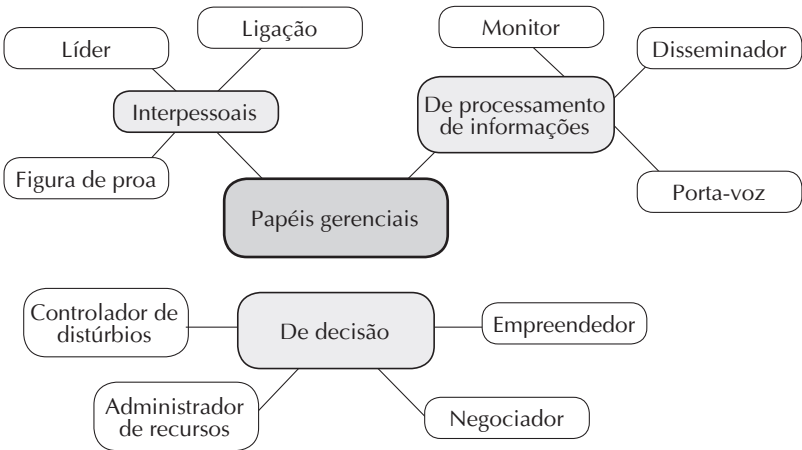
Administrar organizações significa conduzir o ambiente de acordo com o contexto e os problemas que possam vir a ocorrer, significa propriamente ação e decisão. São requisitos para quem atua nessa área: “trabalhos operacionais voltados ao campo da ação – onde utiliza suas habilidades práticas de saber fazer certas coisas corretamente”, além de “atividades administrativas propriamente ditas, voltadas ao campo do diagnóstico e da decisão – onde utiliza suas habilidades conceituais de diagnosticar situações e definir e estabelecer estratégias de ação adequadas” (CHIVENATO, 1992, p. XIII). Portanto, o que diferencia um administrador de um simples executor de tarefas é a habilidade adquirida de pensar, avaliar e ponderar em termos abstratos, estratégicos, conceituais e teóricos.

Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos (MAXIMIANO, 2000, p. 25).

Pensar e administrar de forma estratégica significa reconhecer as ameaças e enfrentá-las, bem como aproveitar as oportunidades do ambiente micro ou macro no qual a organização está inserida. Esse pensamento estratégico antepõe-se a possíveis situações de risco, sendo, portanto, muito proveitoso para as organizações. A forma sistemática pela qual se organiza determina os rumos para o posicionamento que a organização deseja alcançar. Habilidade essa necessária, já que cada vez mais o contexto organizacional torna-se incerto e mutável. Entre outros motivos, isso qualifica a administração estratégica como imprescindível, sempre que se utilize de inteligência coletiva e planejamento de todas as peças organizacionais que a compõem (ALDAY, 2000).

Assim, a administração eficaz é fator operante composta de processo/sistematização. Isso significa que administrar é conduzir partes compostas por subpartes integrantes do processo como todo, tendo, portanto, enfoque funcional. O papel do gestor/administrador/líder perante o grupo é fundamental para organizar e conduzir o pensamento rumo ao objetivo pretendido; não obstante, outras iniciativas são de encargo deste e que não podem ser negligenciadas por serem parte da eficácia da sistematização estratégica operacional (Figura 1).

Figura 1. Dez papéis do gerente, segundo Mintzberg.



Fonte: Maximiano (2000, p. 33).

Diante desse cenário de mudanças e instabilidades, é preciso se antepor aos problemas e refletir como enfrentar as situações futuras. Isso configura a administração estratégica. O posicionamento buscado firma a empresa ante os problemas em épocas de turbulência, ou seja, ocorre o conceito não isolado de planejamento estratégico, em curto, médio ou longo prazo; interagindo num cenário onde “maior é a necessidade de opções diferentes para a solução de problemas e situações que se alternam e se diferenciam de maneira crescente diversa” (CHIAVENATO, 1992, p. XIV).

Sob este conceito de pensar antecipadamente, “os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica. Conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos” (WRIGHT et al., 2010, p. 47). Não somente os administradores, mas também o corpo colaborativo como um todo enfrenta tal desafio; é necessário que a cultura organizacional esteja voltada a esta concepção e atue no planejamento, contribuindo com sua experiência e envolvendo, portanto, toda a organização.

As questões que envolvem esta tomada de decisão para a estruturação estratégica são demasiadamente ambíguas, confusas e desestruturadas e a forma como a organização se posiciona determina se esta será bem sucedida ou não no mercado. Ponderar, na administração estratégica, requer análise do desenvolvimento (histórico de atuação da organização), planejamento e delimitações das estratégias. A administração estratégica é, dessa forma, um desafio constante, mas que, se efetivada, surte efeitos no nicho de mercado e na fidelidade do consumidor.

Desenvolvimento, planejamento e estratégias

Segundo Wright et al. (2010, p. 47), a empresa é composta por processos e existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais, externas e internas. Dessa forma, todas as empresas são necessariamente afetadas por quatro forças: tendências e sistemas políticos, econômicos, tecnológicos e sociais. Todas compõem o macroambiente que se configura como uma constante de oportunidades e ameaças em inerente transformação. “A administração estratégica envolve três níveis de análise: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si” (WRIGHT et al. 2010, p. 47). Esse contexto geral ou vários subcontextos supõem que essas forças devem ser planejadas no seu âmbito e objetivadas/interligadas ao objetivo central da empresa em compasso ao planejamento estratégico geral da organização. Da mesma forma, se houver níveis hierárquicos

(matriz, filial, franquia etc.), esse exemplo se traduzirá de forma física e dentro dessas estariam as variáveis componentes.

Sendo assim,

Um conjunto de forças mais específicas dentro do setor de uma empresa afeta direta e poderosamente o planejamento estratégico da administração. [...] O objetivo da estratégia competitiva de uma empresa é encontrar uma posição no setor em que ela possa se defender da melhor maneira possível dessas forças competitivas, ou influenciá-las em seu benefício. [...] Os planejadores estratégicos devem, não só entender o estado atual do macroambiente e de seu setor, mas também ser capazes de prever os estados futuros. Embora a previsão não seja uma ciência exata (WRIGHT et al., 2010, p. 47).

Administrar estrategicamente requer trabalho conjunto de todos os setores e variáveis contextuais pertinentes, construídos de formas isoladas, e reunidos ou construídos simultaneamente, correspondendo ao planejamento estratégico geral da organização. Isso especifica que “não se pode tratar isoladamente o planejamento estratégico sem entrar no processo estratégico, contribuindo, assim, de forma mais eficaz com a gestão dos administradores na obtenção dos seus resultados” (ALDAY, 2000).

O desenvolvimento (histórico de atuação da organização) do processo estratégico é o primeiro passo para se trabalhar a administração estratégica e, dentro dele, o conceito de planejamento estratégico. Esta análise ou “uma avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa é essencial para a formulação de estratégias” (WRIGHT et al., 2010, p. 87), já que permite correções de eventuais falhas cometidas, projeções futuras, definição de metas e medição de resultados, formando um círculo que não exige totalmente o erro ou incoerência, mas reduz consideravelmente a chance de que este ocorra e permite constante mudança através da avaliação dos resultados obtidos.

O planejamento, após se ter consciência de como está situada a organização, através da análise do desenvolvimento, traça o posicio-

namento desejado e os objetivos pelos quais, por definição própria, tende a seguir. Dessa forma,

“o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macroobjetivos, objetivos funcionais. O grau de interação entre uma organização e o ambiente, que pode ser positivo, neutro ou negativo, é variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental (KOTLER apud ALDAY, 2000).

Esse processo e metodologia aplicada se traduzem em comportamento, o qual, se ainda não faz parte da cultura organizacional, tende a ser incorporado, à medida que se entra no círculo dinâmico que envolve a administração estratégica, o que resulta em um comportamento positivo e leva a consequências também positivas à empresa.

Figura 2. Comportamentos organizacionais e respectivas consequências.

Graus de interação	Comportamento	Comportamento
Dinossauro  Negativo	Não reagente Não adaptativo Não inovativo	Sobrevivência a curto prazo Extinção
Camaleão  Neutro	Reagente Adaptativo	Sobrevivência a longo prazo Estagnação
Homo Sapiens  Positivo	Reagente Adaptativo Inovativo	Sobrevivência a longo prazo Desenvolvimento

Fonte: Vasconcellos (apud ALDAY, 2000).

Segundo Alday (2000),

Russell Ackoff (1966) esclarece que o plano estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os planos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Por exemplo, um plano financeiro e um plano de *marketing* são planos táticos. Para operacionalizar os planos táticos, são preparados os planos operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planos táticos.

As ações estratégicas colocadas em prática permitem: definir resultados ou metas, determinar ações, reservar recursos, visar a alvos definidos no viés de planejamento e dominar as ondas de choque, explorar tendências, gerir acontecimentos e monitorar os indicadores críticos no viés de projeção futura (ALDAY, 2000).

Uma organização pode obter vários benefícios praticando de forma correta a administração estratégica. Talvez o mais importante seja a tendência de tais organizações a aumentarem seus níveis de lucro. Embora estudos anteriores tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um significativo número de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade (Ibidem).

Dessa forma, através da administração estratégica se conquista posicionamento no mercado de acordo com a diretriz que se almeja, obtendo possíveis resultados como imagem adequada, redução de riscos, crescimento/expansão e até mesmo lucro. Ainda, a dinamicidade proporciona maior interação com os públicos interno e externo da organização, fundamental para o diálogo necessário, que muitas vezes é inerente à filosofia da organização, ou que então se procura instituir como cultura organizacional.

Desenvolvimento de posicionamento através de diferenciais competitivos

Para posicionar-se estrategicamente, antes de qualquer coisa, a organização deve ter claro o seu ambiente interno. Formulação das diretrizes e planejamento são fundamentais para determinar a administração organizada. Assim, “estabelecer a missão e os objetivos da organização – exige que a administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro de seu ambiente interno” (WRIGHT et al., 2010, p. 85). Essa determinação delimita a identidade assumida para o público externo e a constituição da imagem corporativa. “Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é essencial que os *stakeholders* (público e interesse) compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão” e valores.

Determinar a orientação da empresa é difícil, a não ser que a administração, com insumos de vários *stakeholders*, tenham delineado claramente o propósito da empresa. O propósito de uma empresa é delineado a fim de estrategicamente criar riqueza para os acionistas, por meio da satisfação das necessidades e expectativas de vários *stakeholders* (WRIGHT et al., 2010, p. 85).

O posicionamento geralmente começa com a análise de mercado e o mapeamento de *stakeholders*.

O posicionamento estratégico [...] conforme é salientado por DiMingo (1988), resulta da ação conjunta de dois processos: o processo de posicionamento de mercado e o processo de posicionamento psicológico. Ambos agindo de forma integrada para se atingir um objetivo [...]. O posicionamento de mercado é um processo dinâmico, que envolve as seguintes atividades: a identificação das variáveis de segmentação e segmentação de mercado, o desenvolvimento de perfis dos segmentos resultantes, avaliação da atratividade de cada segmento e a seleção do(s) segmento(s) de mercado. Tendo sido selecionado(s) o(s) segmento-alvo(s) com base na sua atratividade, a empresa procura criar diferenciais

competitivos para atender adequadamente tal(is) segmento(s). O posicionamento psicológico, conforme Kotler (2000, p. 225), “*é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos*” (NIÑO, s.d).

Para a análise de mercado, utiliza-se a pesquisa como mensuração, análise de concorrência, além de identificação através de análise S.W.O.T.: pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) da organização em relação aos seus concorrentes, bem como as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*), também conhecida como matriz FOFA. Esta análise/desenvolvimento (histórico de atuação da organização) pode ser entendida e aplicada na prática ao Sicredi Planalto Médio.

Para Wright et al. (2010, p. 87), a vantagem competitiva, num contexto de excelência, sustenta-se em três recursos que devem estar plenamente operantes dentro da organização: os humanos, os físicos e os organizacionais. Sendo que isso “refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa, resultando, assim, em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo” (WRIGHT et al., 2010, p. 87).

A administração eficaz exige não apenas um entendimento do ambiente, mas também um enfoque da missão da organização (no contexto de seus pontos fortes e fracos). Um sentido agudo de propósito é necessário ao estabelecimento de objetivos, porque é difícil saber para onde se está indo se não se sabe primeiro quem se é. As empresas com um sentido definido de sua missão são capazes de determinar quais atividades se encaixam em sua orientação estratégica e quais não (Ibidem).

Definição de organograma e fluxograma, objetivos gerais e específicos, além de enfoque nos *stakeholders*, também são partes da administração estratégica voltada ao posicionamento através de diferenciais competitivos.

Sicredi Planalto Médio

No dia 28 de dezembro de 1902 foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis (RS), que hoje é o Sicredi Pioneira RS. O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) opera, hoje, com 119 cooperativas de crédito e mais de 1.100 pontos de atendimento em onze estados brasileiros, contabilizando um milhão e meio de associados (COLLE; COLLE, 2011, p. 7), sendo norteado pelas seguintes diretrizes:

Missão

Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Visão

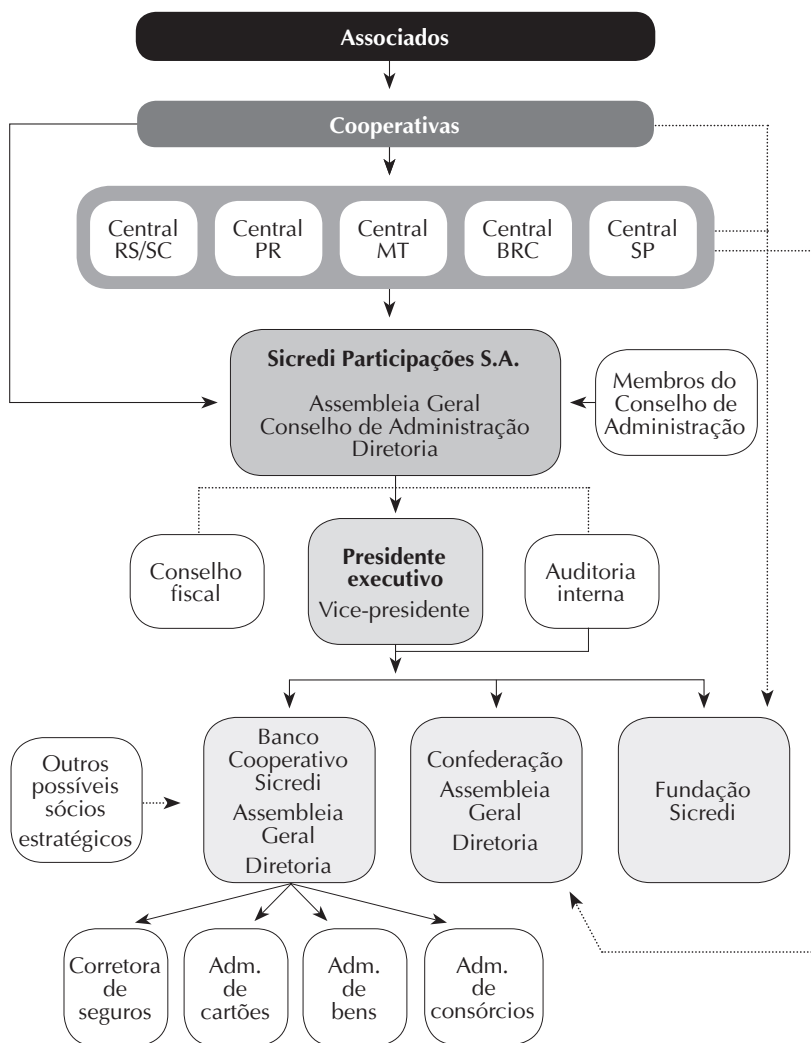
Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz.

Valores

Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; respeito à individualidade do associado; valorização e desenvolvimento das pessoas; preservação da instituição como sistema; respeito às normas oficiais e internas; eficácia e transparência na gestão (SICREDI PLANALTO MÉDIO (s.d)).

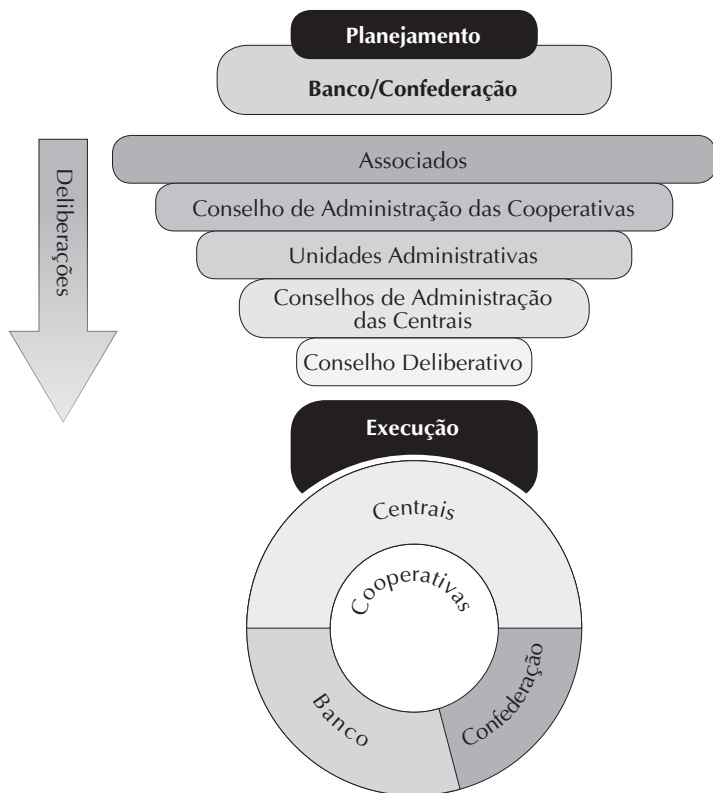
O Sicredi Planalto Médio (Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Planalto Médio do Rio Grande do Sul), observando os mesmos valores e surgiu em 1981 (COLLE; COLLE, 2011, p. 7), organizando-se com a seguinte hierarquia:

Figura 3. Estrutura hierárquica do Sicredi Planalto Médio.



O processo do sistema decisório respeita a hierarquia apresentada acima, a qual aparece sistematizada na ilustração:

Figura 4. Operacionalização do Sicredi Planalto Médio.

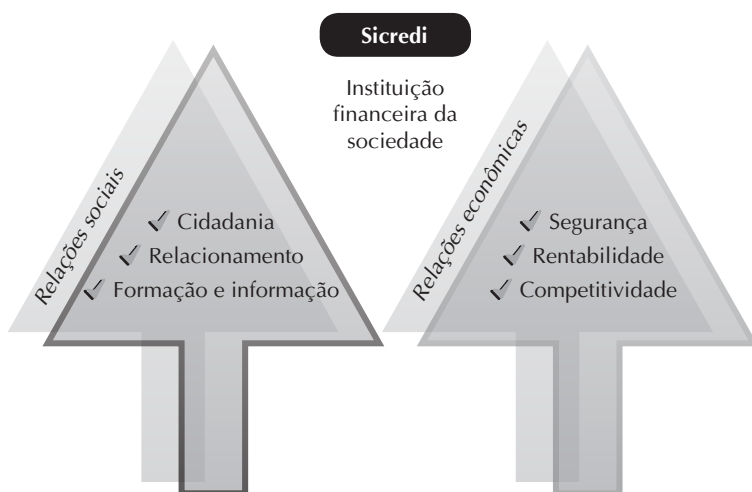


Tratar de administração estratégica, portanto, é extremamente pertinente, já que o Sicredi Planalto Médio atua com perspectiva estratégica, além de manter a projeção futura de forma participativa, já que mantém seu associado no topo da hierarquia, entendendo-se numa administração horizontal e ponderada, citada como imprescindível.

Diferenciais competitivos do Sicredi Planalto Médio

O grande diferencial competitivo do Sicredi, segundo Colle e Colle (2011, p. 72), é ser uma sociedade de pessoas, sendo uma instituição financeira cooperativa da comunidade para a comunidade e firmada em dois pilares: a) ações econômicas, visando rentabilidade, segurança e competitividade; b) ações sociais, buscando cidadania, relacionamento, formação e informação.

Figura 5. Pilares do posicionamento estratégico do Sicredi.



Fonte: Colle e Colle (2011).

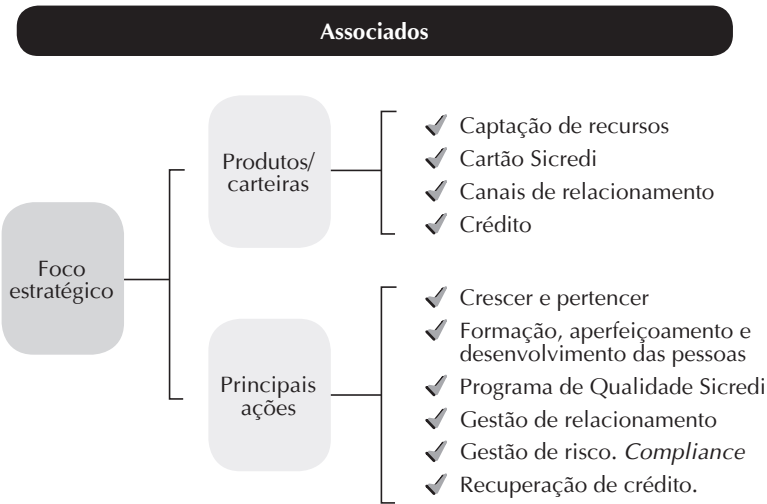
Citam-se, ainda, como parâmetros demarcados pelo Sicredi Planalto Médio, que tendem a surtir efeito na prática e atuação da cooperativa,

Diferenciais competitivos

Relacionamento; instituição financeira da comunidade; ato cooperativo; modelo agregador de renda; autonomia das cooperativas; organização sistêmica; responsabilidade solidária (SICREDI PLANALTO MÉDIO (s.d)).

Ressalta-se que seu modelo participativo efetiva-se como possível responsável dos índices alcançados pela cooperativa desde a fundação até a atualidade. Os objetivos e posterior estratégia aplicada podem ser percebidos através do escopo de objetivos baseados nos diferenciais competitivos, afirmados pelo Sicredi:

Figura 6. Proposta de planejamento do Sicredi Planalto Médio.



Efeitos dos diferenciais competitivos no mercado urbano de Passo Fundo

A plena expansão e crescimento do Sicredi sinaliza o planejamento e os diferenciais competitivos adotados pela cooperativa de crédito, considerando que:

O Sicredi Planalto Médio RS, nesses 30 anos, deixou marcas significativas na vida das pessoas que participaram dessa história; associados, que de uma forma ou de outra, estiveram envolvidos; seja na fundação da cooperativa, nos momentos de superação e de crise, ou no desenvolvimento e expansão. Todos são personagens

dessa história e, certamente, ao olhar para os resultados, têm o sentimento de dever cumprido (COLLE; COLLE, 2011, p. 57).

Com o passar das décadas, a adoção de círculo de análise de estrutura sistemática do Sicredi Planalto Médio resultou na criação de um planejamento estratégico, que buscou excelência operacional e de gestão, com consequente desenvolvimento econômico e social. A partir do planejamento estratégico, obtiveram-se os resultados atingidos em 2011 e os previstos para o último mês deste ano, tidos como parâmetros para as novas metas de 2012 (Figura 7). Todo o resultado corrobora o planejamento e as ações sistemáticas do pilar de relações econômicas.

Figura 7. Metas Sicredi Planalto Médio 2011/2012 (em milhões de reais).

Meta	Previsão para 12/2011	Jan.	Dez.	Incremento	Crescimento 2011 para 2012
Associados*	23.891	24.123	26.901	3.010	13%
Depósitos à vista	29,92	27,38	32,95	3,03	10%
Depósitos a prazo	82,95	81,47	100,55	17,60	21%
Depósitos poupança	26,73	25,11	32,18	5,45	20%
Capital social	17,34	17,39	20,73	3,38	20%
Crédito geral	58,96	56,69	74,20	15,23	26%
Cheque especial empresarial	6,07	5,84	7,36	1,29	21%
Crédito rural	45,70	50,46	02,55	10,79	37%
Seguro ramo vida	0,96	0,08	0,11	0,22	24%

Meta	Previsão para 12/2011	Jan.	Dez.	Incremento	Crescimento 2001 para 2012
Seguro ramos elementares	1,53	0,14	0,14	0,16	10%
Cobrança	0,50	0,04	0,05	0,03	7%
Consórcio	20,08	18,06	22,58	2,50	12%
Cartão Sicredi	0,004	0,005	0,008	0,003	71%

(*) A quantidade de associados está expressa de forma normal sem abreviação de casas de milhar, como os valores das demais linhas.

No relato da gestão 1987-1995, é confirmada a expansão, sustentando que a administração estratégica e todas as especificidades detalhadas são imprescindíveis e que, se aplicadas de forma correta, surtem o efeito traçado e desejado, efetivamente.

A Cooperativa Central, na época, mantinha um *ranking* em que ela enviava todos os meses, para as cooperativas, a posição de cada uma delas dentro de todo o sistema. Na época, eram 62 ou 63 cooperativas e nós iniciamos, muito atrás. Comparado com o campeonato brasileiro de futebol, diríamos que começamos na “zona de rebaixamento” e acabamos em 1994 e 1995 entre as 5 primeiras e nos mantivemos por um bom tempo nesta posição. Então, pelo *Ranking* das Cooperativas, saímos praticamente do zero para ficar entre as 5 melhores cooperativas do estado (COLLE; COLLE, 2011, p. 63).

Dessa forma, os diferenciais competitivos do Sicredi Planalto Médio no mercado urbano de Passo Fundo demonstraram-se efetivos e delimitados, haja vista a demarcação e delimitação dos resultados, efetivando-se como exemplo de administração estratégica orientada para o mercado no qual está inserido.

Considerações finais

Levando em conta os preceitos da administração (ação e decisão) mesclados aos da administração estratégica (prever ameaças e enfrentá-las, valendo-se de oportunidades do micro e do macro ambiente) e trabalho conjunto de todos os setores de uma organização, é possível ter um posicionamento estratégico no mercado competitivo.

Um dos diferenciais que serve de base para o posicionamento estratégico do Sicredi Planalto Médio, é o fato de ser uma sociedade cooperativa para pessoas, o que está demonstrado nos organogramas hierárquicos e nos planos estratégicos da instituição, onde aparecem os associados sempre no topo dessas estruturas. Isso corrobora seu modelo participativo, que, em trinta anos de existência, permitiu à instituição manter-se no mercado como uma cooperativa de crédito.

Referências

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *Revista da FAE*, Curitiba: 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2012.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott; GONÇALVES, José Ernesto Lima; TAVARES, Patrícia da Cunha (Rev.) *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 2 v

COLLE, Gabriel; COLLE, Graciela Oliveira Roth. *Sicredi Planalto Médio RS: 30 anos de história*. Passo Fundo: Passografic, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NIÑO, Fanny Mori. A diferenciação na oferta e serviços turísticos como estratégia de posicionamento de *marketing*. *Revista Semead*: s.d. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT02_-_A_diferencia%E7%E3o_na_Oferta.PDF>. Acesso em: 2 fev. 2012.

SICREDI PLANALTO MÉDIO. *Planejamento 2012*. Dados internos. Apresentação em Power Point. [s.n, s.d.].

ROBBINS, Stephen P.; SILVA, Reinaldo O. da (Rev.). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2010.

Poupedi Sicredi: *um produto de diferenciais no Sicredi Altos da Serra*

Felipe Segatto

Um dos grandes diferenciais das cooperativas que atuam no ramo de captação de recursos e oferta de crédito é a condição de realizar esta intermediação financeira junto aos seus próprios associados. Dentro desse contexto, para que haja crescimento e desenvolvimento, faz-se necessário que a base de associados amplie seus negócios com a referida instituição.

Para tanto, a cooperativa precisa proporcionar condições comerciais, tanto em produtos quanto em competitividade, que sejam atrativas, de tal forma a conduzir o associado a, efetivamente, movimentar suas finanças com a instituição.

Objetivando estimular a captação de recursos através do produto poupança, o Sicredi criou uma forte ação de *marketing*, repercutindo nacionalmente, o Poupedi Sicredi, visando a conscientização da população, especialmente dos associados das cooperativas e agregar valor ao produto poupança, diferenciando o produto *commodity* que o mercado oferece.

Este capítulo apresentará uma análise do produto poupança e dos diferenciais que o Sicredi oferece ao seu associado, comparativamente, às demais instituições que também dispõem deste produto no mercado, durante o período compreendido entre os meses de março a agosto de 2009, vigência da campanha promocional do Poupedi.

Para isso, serão analisados os resultados agregados ao Sicredi Altos da Serra RS pela massificação da mídia em relação ao produto.

Sistema Financeiro Nacional (SFN)

Segundo Neto, apud Schardong (2003, p. 25) o Sistema Financeiro Nacional é caracterizado pelo “conjunto de instituições públicas e privadas que viabilizam a regulação, operação e supervisão das operações financeiras internas e externas”. Nesse mesmo conceito, Neto (2005, p. 79) explica o SFN como “um conjunto de instituições financeiras e instrumentos financeiros que visam, em última análise, transferir recursos dos agentes econômicos [...] superavitários para os deficitários”, lembrando, ainda, que o órgão normativo máximo é o Conselho Monetário Nacional (CMN).

Estruturado após a Reforma Bancária¹ de 1964, o SFN é composto por todas as instituições financeiras existentes na economia e pelos órgãos de supervisão destas instituições (SCHARDONG, 2003, p. 27).

Sabe-se que o Sistema Financeiro Nacional é regido pelo Acordo de Basileia, foi firmado entre as autoridades de supervisão bancária e bancos centrais de diversas nações na cidade de Basileia (Suíça). Tem como objetivo enquadrar o mercado financeiro aos padrões internacionais de solvência e liquidez. Neste aspecto, surgiu a proposição de que os bancos centrais de cada país sejam os agentes-chave do sistema financeiro.

Percebe-se que a constante supervisão das autarquias, o monitoramento rígido e o cumprimento na íntegra dos normativos existentes no mercado financeiro certamente são alguns dos fatores que justificam a solidez das instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro.

Esta *solidez institucional* transpõe confiança aos investidores externos, estimulando, pela relação risco *versus* retorno, que os mesmos canalizem seus recursos para a economia brasileira, ou seja, a credibilidade transmitida aos agentes estrangeiros contribui para que haja um movimento de entrada de capital externo no país. Obvia-

¹ A reforma bancária definiu uma política que visa acabar com a atuação bancária nos moldes do mercado europeu, onde os bancos eram as principais peças do mercado financeiro.

mente, com instituições sólidas, os investidores nacionais também elevarão seus níveis de confiança, contribuindo para que os mesmos, da mesma forma, direcionem seus recursos ao mercado doméstico.

Nota-se que este aspecto é ponto crítico de sucesso para o bom andamento do SFN. Notadamente, quanto mais sólidas e confiáveis forem as instituições, mais recursos serão canalizados ao mercado nacional.

Na estrutura do Sistema Financeiro Nacional, conceituado como órgão máximo do mesmo, está o Conselho Monetário Nacional (CMN). Estritamente normativo, não desempenhando em momento algum atividades executivas, tem como papel fundamental o direcionamento da política de moeda e crédito, que objetiva atender aos desejos econômicos e sociais da nação. É de sua competência:

- a) adaptar o volume dos meios de pagamentos às reais necessidades econômicas;
- b) regular o valor interno da moeda, prevenindo contra os processos inflacionários;
- c) regular o valor externo da moeda e manter o equilíbrio do balanço de pagamentos;
- d) orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras sejam elas públicas ou privadas, com o objetivo de garantir condições favoráveis ao desenvolvimento equilibrado da economia (NETO, 2005, p. 54).

Também são atribuições do CMN: a fixação das diretrizes e normas da política cambial; a regulação das taxas de juros e comissões das instituições financeiras; zelar pela liquidez das instituições financeiras inseridas na economia e regular as operações de redeconto (NETO, 2005, p. 84).

Santos (1999, p. 25) afirma que, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela Presidência da República, autorizar emissão de papel-moeda, disciplinar o crédito em todas as suas modalidades, determinar o montante máximo que as instituições financeiras podem emprestar ao mesmo agente econômico e delimitar o capital mínimo das instituições financeiras também são atribuições do CMN.

Este Conselho é composto por três membros: ministro da Fazenda, como presidente; ministro do Planejamento e Orçamento, além do presidente do Banco Central do Brasil (SANTOS, 1999, p. 26).

Diretamente ligado ao CMN está o Banco Central do Brasil (BACEN), criado pela lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, sendo o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional. É responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional e tem como principais objetivos: zelar pela adequada liquidez da economia; manter as reservas internacionais em nível adequado; estimular a formação de poupança; zelar pela estabilidade e promover o permanente aperfeiçoamento do sistema financeiro.

Caracterizado, segundo Neto (2005, p. 84), como poder executivo das políticas definidas pelo Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil é a entidade fiscalizadora do Sistema Financeiro Nacional e um executor da política monetária. Para o autor, o Bacen ainda é conceituado como:

um banco *fiscalizador e disciplinador* do mercado financeiro, ao definir regras, limites e condutas das instituições, banco de *penalidades*, ao serem facultadas pela legislação a intervenção e a liquidação extrajudicial em instituições financeiras e *gestor* do sistema financeiro nacional, ao expedir normas e autorizações e promover o controle das instituições financeiras e de suas operações (grifos do autor).

Para Neto (2005, p. 85), também são atribuições do Banco Central do Brasil: fiscalizar as instituições financeiras; conceder autorização às instituições financeiras no que se refere ao funcionamento; controlar as operações de redesconto; emitir papel-moeda e controlar a liquidez no mercado; controlar o crédito, efetuar operações de compra e venda de títulos públicos federais, supervisionar os serviços de compensação e receber depósitos compulsórios.

Para Lopes e Rossetti (1998, p. 444), o BACEN pode ser considerado o Banco dos bancos, pois, à medida que recebe depósitos compulsórios dos bancos comerciais, fornece empréstimo de liquidez

às instituições financeiras quando necessário e regulamenta o funcionamento dos serviços de compensação, tudo isso com exclusividade.

Pode-se considerar o BACEN superintendente do SFN, tendo em vista que adapta seu desenvolvimento às reais necessidades da economia brasileira, fiscalizando e controlando as atividades das instituições financeiras e concede autorização para seu funcionamento, bem como pode decretar intervenção ou liquidação, quando necessário (LOPES; ROSSETTI, 1998, p. 444).

O Banco Central detém monopólio na emissão de papel-moeda e da moeda metálica, além de executar os serviços de saneamento do meio circulante, que o credencia a ser conceituado de banco emissor (LOPES; ROSSETTI, 1998, p. 444). Por fim, à medida que financia o Tesouro Nacional via emissão de títulos públicos, administra a dívida pública, é o gestor das reservas internacionais da economia e é o representante do SFN junto às instituições financeiras internacionais, por isso, muitos o classificam como o “banqueiro do governo” (NETO, 2005, p. 19).

Além do Conselho Monetário e do Banco Central, o Sistema Financeiro Nacional compreende as instituições financeiras: bancárias (bancos comerciais) e não bancárias (bancos de desenvolvimento, as sociedades de crédito imobiliário e as cooperativas de crédito).

Os bancos comerciais são organizações formadas na condição de sociedades anônimas e executam, basicamente, operações de crédito de curto prazo. Exercem, ainda, importante papel na economia por prestarem serviços, como pagamentos de cheques, transferências de fundos, dentre outros. Os recursos dessas instituições são originários dos depósitos à vista² e a prazo³ de seus clientes.

Caracterizados instituições financeiras não bancárias, os bancos de desenvolvimento normalmente são instituições públicas de âmbito estadual, que objetivam a promoção do desenvolvimento econômico e social da região. Ainda, incluem-se neste grupo, as sociedades de

² São recursos captados pelos bancos comerciais, sem rendimentos aos depositários, que podem ser sacados pelo titular do recurso a qualquer momento (SANTOS, 1999, p. 48).

³ São recursos captados, que possuem rendimentos aos depositários e prazos de resgate pré-estabelecidos (SANTOS, 1999, p. 53).

crédito imobiliário, que se focam no financiamento de operações imobiliárias que envolvam compra ou venda de imóveis (NETO, 2005, p. 92). Por fim, estão agrupadas como instituições financeiras não bancárias as cooperativas de crédito. Para Schardong (2003, p. 37), captar recursos, em depósitos à vista e a prazo somente de associados, captar recursos de outras instituições financeiras para repasse aos associados e os princípios cooperativistas, diferenciam as cooperativas de crédito das instituições financeiras bancárias.

Cooperativismo e cooperativas de crédito

Para compreender melhor a filosofia cooperativa, inicialmente, citamos os princípios que permeiam a atividade cooperativista em geral, inclusive do segmento crédito, os quais são conhecidos mundialmente como os sete princípios do cooperativismo:

a) *adesão voluntária e livre* – oportuniza o acesso de todo e qualquer cidadão às instituições cooperativas por meio da associação, desde que seja por vontade própria e de boa fé. Uma vez respeitadas as diretrizes constantes no estatuto social da organização, o acesso é voluntário. O mesmo vale para o desligamento de algum sócio, que, uma vez descontente com a cooperativa, por qualquer que seja o motivo é sua livre e espontânea vontade retirar-se do quadro social, quando ocorrerá a liberdade de sua cota-capital.

Sob o prisma da adesão voluntária, Veiga e Fonseca (2001, p. 43) tecem o seguinte comentário: “Este é um princípio democrático [...] que diz que ninguém poderá ser compelido a associar-se ou a permanecer associado [...]. Devemos defender o princípio, mas sugerimos que os estatutos prevejam de fato a democracia e a participação de todos”.

Confira o que diz a Lei do Cooperativismo (5.764/71):

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características (Art. 4º): adesão

voluntária e livre, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços (BACEN, 2005).

b) *gestão democrática pelos membros* – aliado ao primeiro princípio, é primordial para o sucesso da cooperativa, visto que cada associado é proprietário da organização, tem direito e dever de participar da gestão de seu empreendimento. Por isso é o segundo princípio do cooperativismo.

Nos normativos da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), encontra-se, claramente, este princípio. Entidade representativa do cooperativismo brasileiro, em instância máxima, a OCB prevê: “As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões [...], os membros têm igual direito de voto” (OCB, 2006).

c) *participação econômica dos membros* – as instituições cooperativas caracterizam-se por serem empreendimentos onde o principal objetivo não é o lucro, contudo, não são organizações caritativas. A sobra, como é chamada a margem resultante do pagamento do associado pelo serviço utilizado, deduzido todos os custos operacionais e margens de riscos, são destinadas aos seus cooperados, de acordo com os normativos vigentes. Se, por ventura, os valores provenientes de pagamentos dos associados pela utilização da estrutura da cooperativa for inferior aos custos operacionais, a organização acumula perdas.

Dentro desta ótica, Franke (1973, p. 20) diz que: “As ‘sobras’, tecnicamente, não são lucros, mas saldos de valores [...] que não foram gastos, isto é, ‘sobraram’, merecendo, por isso, a denominação de ‘despesas poupadas’ ou ‘sobras’”. Ainda, a respeito deste princípio, deve-se atentar a Irion (1997, p. 94), que diz:

Nas empresas o componente monetário do capital é predominante e exerce o controle. Nas cooperativas, o componente humano sobrepõe o monetário e são as pessoas que detêm o poder de raciocínio que permite os seguintes axiomas:

- 1 – Nas empresas o capital decide. Nas cooperativas, o capital não tem vontade.
- 2 – Empresas são organizações de capital que utilizam pessoas, cooperativa são organizações de pessoas que utilizam capital.
- 3 – Nas empresas, o capital é um fim e se reproduz. Nas cooperativas, o capital é um meio e não cresce porque não recebe remuneração por lucro.

Normalmente, nas cooperativas, a participação dos membros na distribuição de sobras ocorre considerando o volume de negócios realizado no ano, além, obviamente, de outros critérios estabelecidos em normativos.

d) *autonomia e independência* – aliando autonomia e independência, a administração da organização, que é feita pelos sócios, torna-se sustentável.

As cooperativas de crédito, que possuem normativos do Banco Central do Brasil (Bacen) e do Conselho Monetário Nacional (CMN) para respeitar, além dos normativos internos, podem, em situações de descumprimento da legislação, sofrerem, como medida extrema, intervenções, o que poderia causar perda de autonomia e independência por determinado período de tempo ou até a regularização da situação. Quanto a este assunto, Irion ensina (1997, p. 117-118):

Ser independente é rejeitar a submissão. [...].

A autonomia é a capacidade de autogoverno, de estabelecer as próprias leis, regras e garantir a autossustentação. [...].

Autonomia e independência não são sinônimas e formam um binômio com íntima relação de retroalimentação. A autonomia quando forte garante a independência e esta, se existe, fortalece a autonomia.

Autonomia e independência pressupõem equilíbrio dinâmico entre influências externas e decisões internas. Quando a relação entre os fatores externos e internos pende para o primeiro, a independência e a autonomia deixam de existir e, quando se inclina [...] para o segundo binômio [...] a cooperativa dissocia-se da sociedade e do mercado.

Diante disso, percebe-se a liberdade que as cooperativas possuem para que possam atender às demandas de seus associados. Uma vez respeitados os normativos, ou seja, licitude nos processos, dificilmente perderão autonomia e independência.

e) *educação, formação e informação* – princípios que, quando presentes, aliados aos ideais anteriores, permitem o surgimento de novas ideias para a melhoria do sistema cooperativo, o que pode levar à perpetuidade do mesmo.

Apresenta-se, como espécie de ameaça ao sistema cooperativo, o individualismo dos agentes da sociedade em geral, o mesmo que, muitas vezes, está relacionado à falta de informação, falta de cultura ou até mesmo a questões educacionais.

Quando se aborda este assunto, logo se pensa naquele indivíduo que não possui na sua essência o ideal cooperativo. Fatalmente, se não ocorrer a preparação, se não chegar a esta pessoa informação consistente do que é o cooperativismo, dificilmente se desenvolverá o coletivismo neste indivíduo. Obviamente, é necessário educá-lo cooperativamente.

A OCB ensina que a promoção de educação por parte das cooperativas aos seus membros objetiva a contribuição destes indivíduos ao desenvolvimento do sistema cooperativo (OCB, 2006).

Sabe-se que a falta de informação é ameaça à sustentabilidade de qualquer cooperativa, até por que, corre-se o risco dos associados tomarem decisões sem pleno conhecimento sobre a organização.

f) *intercooperação* – atitude imprescindível que completa o princípio anterior. Confira o pensamento de Franke (1973, p. 1) sobre este tema: “Um por todos, todos por um”. Ainda, o autor comenta que este princípio é “uma aplicação particular do princípio da solidariedade”.

Observa-se que, verdadeiramente, a intercooperação está vinculada à solidariedade dos agentes que integram a cooperativa. Ambos objetivam melhor condição de vida aos indivíduos, via transformações sociais, em busca de humanidade para todos.

Importante destacar que este princípio depende, essencialmente, da união de forças para chegar a um objetivo comum. É preciso estar atento a este princípio, pois, se, em determinado momento, qualquer indivíduo participante do processo se utilizar da força cooperativa para satisfazer interesses individuais, os ideais cooperativos ficarão em segundo plano.

g) *interesse pela comunidade* – defende-se a ideia de que este princípio seja o motivo mais importante da existência de uma cooperativa. Se não existisse interesse e vínculos com as comunidades onde as cooperativas estão inseridas, de nada adiantariam os demais princípios.

Quando diversos indivíduos se reúnem para, através do cooperativismo, encontrarem soluções às dificuldades que se apresentam, estão pensando no interesse comum, ou seja, no interesse da comunidade. Se cada um deles estivesse agindo apenas em benefício próprio, inevitavelmente, o sistema cooperativo ficaria vulnerável. Destaca-se, novamente, que estes indivíduos formam as cooperativas, ou melhor, compõem o quadro social que decide os rumos das cooperativas.

A Relação das cooperativas com a sociedade passa por três fases: a primeira, [...] que não tem repercussão na sociedade; a segunda, [...] de efeitos comunitários indiretos; e a última a fase de integração com a comunidade que representa o apogeu da função social quando a cooperativa atua diretamente no bem-estar da comunidade (IRION, 1973, p. 149-150).

Nota-se como é importante a interação entre cooperativa e comunidade, ou seja, é necessário o interesse comunitário para que se tenha êxito no alcance dos objetivos propostos.

Para Noronha et al. (1976, p. 15), cooperativismo é “um processo associativo pelo qual homens livres aglutinam suas forças [...] beneficiando-se a sociedade em geral, pelo aumento e barateamento da produção, consumo e crédito”.

Sob o ponto de vista histórico e econômico, a partir do século XVII começou a dinamização do processo produtivo mundial,

através de algumas inovações, dentre elas, a máquina a vapor, a eletricidade etc. (SCHNEIDER, 1999, p. 34), as quais desmantelaram o processo produtivo da na época: o artesanal. A partir de então, a *moda* era a chamada “produção em série”. Diante disso, iniciou-se, de certa forma, o processo de urbanização das cidades. Isto aconteceu visto que as unidades industriais normalmente estavam localizadas em regiões metropolitanas, período em que ocorreu a polarização da sociedade em capitalistas e proletariados e, por consequência, grandes concentrações de renda nas mãos dos capitalistas (SCHNEIDER, 1999, p. 34).

De modo estratégico, naquele período, surgiu o cooperativismo, através das cooperativas de consumo e de produção, que aspiravam trocar o modelo explorador por um onde os operários seriam os proprietários dos meios de produção e dos excedentes econômicos proporcionados pelo processo produtivo (SCHNEIDER, 1999, p. 35).

Portanto, o cooperativismo surge num contexto de afirmação extremada do predomínio do interesse privado sobre o coletivo e o comunitário, com todas as consequências em termos de concentração de poder e de renda, como é próprio do capitalismo industrial nascente. Tentando superar a absolutização do interesse privado e suas consequências, a cooperação institucional e sistemática então emergente se empenhará por resgatar e reforçar o interesse coletivo e comunitário (Ibidem).

Schneider (1999, p. 33) afirma que todas as iniciativas de cooperação efetuadas antes do século XIX caracterizavam-se por ações informais e assistêmicas. Davam-se através de ajuda mútua.

Com o passar do tempo, o sistema foi se difundindo por outros países, expandindo os setores de atuação, até chegar ao segmento da captação de recursos e crédito.

Renard apud Schardong (2003, p. 66) comenta que “alguma coisa se impõe imperiosamente à consciência individual”, tentando enfatizar a filosofia cooperativa, ou seja, a sobreposição dos interesses coletivos aos individuais. Quanto ao sistema cooperativo de crédito, Franke (1973, p. 9) o conceitua de organizações econômicas em

defesa dos interesses comuns de todos os associados. Para o autor, juridicamente, a definição de cooperativa é esta:

A cooperativa é uma organização econômica, *sui generis*, não é um empreendimento lucrativista, não é expressão de uma economia comunitária, de tipo coletivista, mas também não é associação caritativa. Ela assegura a existência dos economicamente débeis, os quais considera como membros dotados de iguais direitos, de uma ordem societária edificada sobre o reconhecimento do valor criativo de personalidade. A luta contra a formação de impérios econômicos corresponde a sua essência, da mesma sorte que a luta contra a massificação coletivista, que são os grandes desafios do nosso tempo.

Pode-se reforçar que os indivíduos que se tornam sócios de alguma cooperativa de crédito o fazem porque buscam utilizar seus produtos e serviços com expectativa que satisfaçam suas necessidades. Para isso pagam à cooperativa os valores pertinentes a esta utilização. Ao final de cada exercício, as sobras são distribuídas ao quadro social de acordo com a decisão da Assembleia Geral, se a instituição apresentar resultado positivo.

Para Nunes (1993, p. 15), numa cooperativa de crédito, a mutualidade e a intermediação financeira acontecem a partir do momento em que alguns associados poupam seus recursos, enquanto outros demandam.

Ainda, afirma-se que o objetivo econômico das cooperativas de crédito é agregar renda a seus cooperados, ou seja, melhorar a estrutura econômica e financeira de seus associados.

O cooperativismo de crédito teve sua *cooperativa matriz* na Alemanha, em 1848, quando um grupo de agricultores da cidade de Flammersfeld reuniu-se para acabar com a agiotagem na região. Percebia-se que não era mais necessário hipotecar todos os bens de suas propriedades, inclusive animais, para conseguirem recursos de custeio da produção. A solução encontrada por estas pessoas para pagar encargos menores e manter suas atividades viáveis foi reunir as economias de produtores mais capitalizados e disponibilizar aos produtores menos capitalizados, sem perspectiva de ganhos abusivos.

Mais tarde, esse mecanismo foi denominado de cooperativismo de crédito, dada a fundamentação sobre os conceitos de autoajuda e mutualismo (MEINEN, 2002, p. 11). Sua finalidade era proporcionar crédito, mediante uma taxa de juros compatível com a atividade do pequeno e médio empreendedor, independente do setor em que estivesse vinculado, fosse agrícola, industrial, comercial ou profissional (STEFANELLO; FREITAS; STADUTO, 2004 p. 23).

Entre os precursores, destaca-se Friedrich Wilhelm Raiffeisen, que em meados do século XIX constituiu uma fonte alternativa e democrática de financiamento, gerada sob os princípios do mutualismo, que posteriormente se nomeou de “cooperativismo de crédito” (MEINEN, 2002, p. 11).

Pagnussatt (2004, p. 36) data o sistema de crédito cooperativo em Portugal com início em 1911, através da constituição das Caixas de Crédito Agrícola Mútuo. Era desarticulado, com legislação restritiva e sem expressão no sistema financeiro. Com o tempo e com a formação de federações, que atuavam como entidades de segundo grau, viabilizando o desenvolvimento, o aperfeiçoamento do crédito agrícola e com representação política, alguns frutos foram colhidos e hoje o cooperativismo de crédito é o quinto maior grupo financeiro de Portugal.

Na Espanha, por sua vez, o cooperativismo de crédito iniciou-se um pouco mais tarde, em 1930. No mercado espanhol, ao contrário do português, o sistema foi concebido de forma estruturada, e é o principal operador de crédito rural da Espanha (PAGNUSSATT, 2004, p. 38).

O cooperativismo de crédito nos Estados Unidos iniciou em 1909. Apesar da inserção do sistema na economia norte-americana, tratando-se de economia desenvolvida, as cooperativas de crédito organizaram-se em 1921 e a partir de então ocorreram significativas ampliações das redes cooperativas no mercado. Em 2002, o sistema possuía participação de 6% no poderoso mercado financeiro americano. Pagnussatt afirma que “é importante destacar, na história do cooperativismo nos Estados Unidos, [...] a estruturação em econo-

mia de escala e a organização da representação política institucional” (PAGNUSSATT, 2004, p. 44).

Embora tenha ocorrido a inserção no mercado norte-americano no ano de 1909, o cooperativismo de crédito chegou à América em 1900, por meio de Alphons Desjardins, jornalista, que fora o fundador da primeira Cooperativa nos Estados Unidos, nove anos mais tarde. Desjardins, em 1900, escolheu a cidade de Quebec, no Canadá, para ser a *mãe* do cooperativismo no continente americano (MEINEN, 2002, p. 12-13).

Segundo Schar Dong (2003, p. 19), os sistemas de crédito cooperativo mais desenvolvido atualmente, estão situados em alguns países europeus, como Alemanha, Espanha, França e Holanda. Cita, ainda, outros países onde o cooperativismo opera com parcela significativa do mercado, como Estados Unidos, Canadá e Japão.

Observa-se, diante do exposto, que o Sistema de Crédito Cooperativo possui sua essência fixada no mercado financeiro europeu. Consolidado o sucesso na comunidade europeia, e feita expansão para o americano e o promissor mercado latino americano, o cooperativismo de crédito começou a atuar no Brasil. Segundo Schar Dong (2003, p. 63), este sistema chegou ao Brasil trazido pelo padre suíço Theodor Amstad. Formalmente, a primeira cooperativa brasileira foi constituída em Nova Petrópolis (RS), mais especificamente na Linha Imperial, em 28 de dezembro de 1902, denominado de Caixa de Economia e Empréstimo Amstad. Posteriormente, a ideia do cooperativismo de crédito se expandiu por mais de sessenta instituições no território do estado do Rio Grande do Sul, sob a denominação de Caixas União Popular Raiffeisen.

Theodor era de nacionalidade suíça, nascido em 9 de novembro de 1851, na cidade de Beckenried (AMSTAD, 2002, p. 22). No ano 1938, ocorreu o falecimento deste memorável homem que deixou como propósito o sistema, que futuramente, se tornaria um forte instrumento de organização econômica da sociedade.

Embora o cooperativismo de crédito no Brasil seja centenário, este setor econômico teve seu *boom* no início da década de 80. Até então, o crescimento desse mercado esteve sufocado pela forte ação

do Estado brasileiro no aporte de recursos para as atividades econômicas, devido à Revolução de 1964, onde após este período o Estado tomou frente na responsabilidade de alavancar alguns setores da economia brasileira e também pela situação econômica da região sul, que possuía como seu carro-chefe a pecuária, entretanto com vendas somente para o mercado interno. Destaca-se, negativamente, o fato de que as cooperativas não estavam estruturadas de forma sistêmica. A partir dos anos 80, de certa forma, ocorreu uma forte reestruturação no sistema financeiro nacional onde o Estado brasileiro retirou-se, em partes, do financiamento direto de alguns setores da economia, dentre eles, do rural (SCHARDONG, 2003, p. 19).

Dada a importância desse setor ao crescimento econômico da nação, as cooperativas, oportunamente, *abraçaram* este segmento no que se refere à oferta de produtos e serviços financeiros demandados pelos indivíduos que operavam neste setor econômico.

Diante deste contexto, onde certa parcela da demanda estava descoberta, o empreendimento cooperativo foi se desenvolvendo de forma rápida e sustentável. A partir de 1995, iniciaram algumas atualizações das normas de regência das cooperativas de crédito. Isso aconteceu devido ao acelerado crescimento que o setor apresentava. Essas mudanças contribuíram de forma considerável para a sustentabilidade dos elevados índices de crescimento do setor.

Com essa reformulação, as cooperativas de crédito, começaram a operar com a livre admissão de associados, oportunizando, portanto, que toda a população das comunidades onde o sistema estivesse inserido pudesse operar com a instituição cooperativa, uma vez que, até então, as cooperativas basicamente operavam com o público do setor rural. Isso somente foi possível devido à constituição, implementação e regulamentação dos bancos cooperativos (Resolução do CMN 2.193/95, CMN 2.788/00 e CMN 3.106/03, apud SCHARDONG, 2003, p. 20).

Acredita-se que estes ajustes foram decisivos à sustentabilidade do sistema até os dias atuais e que proporcionarão suporte ao processo de desenvolvimento do setor por um bom tempo.

Atualmente, no Brasil, estão aptos a operar no mercado diversos tipos de cooperativas de crédito, dentre algumas: as de empregados e servidores, as de profissionais e trabalhadores, as de crédito rural, as de microempresários e as cooperativas de livre admissão de associados (estas instituídas no artigo 6º do Regulamento anexo à resolução do CMN nº 3.106/03) (SCHARDONG, 2003, p. 83).

Poupedi Sicredi

Diante do o embasamento teórico apresentado, ficou clara a importância do associado para o desenvolvimento do negócio cooperativo. Um exemplo é a caderneta de poupança, com características basicamente idênticas no mercado para todas as instituições. No que diz respeito à remuneração, saques e segurança, a poupança do Sicredi proporciona ao investidor vantagens comparativas em relação aos outros bancos comerciais.

Além da remuneração convencional determinada pela autoridade monetária, TR+6,17%a.a. (taxa remunerada por todas as instituições financeiras), o investidor que depositar seu recurso na caderneta de poupança de uma cooperativa integrante do Sistema Sicredi também terá direito à participação nos resultados, ou seja, ao final do exercício, de acordo com o volume de recursos depositados, o aplicador terá direito às sobras da cooperativa. Obviamente, essa decisão precisa ser aprovada pelos associados, representados em assembleia.

É importante destacar que o percentual de participação nas sobras é definido na própria Assembleia Geral Ordinária, conforme Estatuto Social, além de ser proporcional à movimentação financeira de cada associado.

No aspecto da destinação dos valores captados no produto poupança, o Sicredi Altos da Serra RS, por decisão estratégica e, além disso, também por determinações legais, destina 65% dos seus depósitos para operações que buscam o fomento e o desenvolvimento da cadeia produtiva do agronegócio. Em suma, os recursos que os

associados depositam na caderneta de poupança da cooperativa são alocados em forma de linhas de crédito, sejam custeios ou investimentos, destinados ao setor produtivo, agrícola ou pecuário.

Além dessas vantagens financeiras proporcionadas pelo produto aos investidores, é importante citar outro diferencial. Como o Sicredi Altos da Serra RS possui expressiva parcela de seu quadro social ligado ao setor primário, a cooperativa, através do agente bancário que a representa no mercado, no caso o Banco Cooperativo Sicredi, acessa o mercado interbancário para fazer acordos comerciais de repasses de recursos. Estes acordos buscam a captação de recursos de outros bancos comerciais para que os valores captados possam ser alocados em linhas de crédito voltadas ao setor produtivo, como forma de estímulo ao desenvolvimento do setor, bem como, atendimento da demanda dos associados que dependem financeiramente deste segmento econômico.

Obviamente que este mercado apresenta volatilidade, uma vez que em determinados momentos possa ocorrer escassez de liquidez no mercado interbancário e, conseqüentemente, aumente a dificuldade de formação de acordos para o repasse dos recursos. Em cenários como esse, há uma retração na oferta de crédito, podendo desencadear no não atendimento das demandas dos associados.

Em última instância, quanto ao repasse de recursos, a cooperativa possui um laço de dependência com o mercado interbancário para poder atender às necessidades do quadro social, ou até mesmo, fomentar o desenvolvimento de setores estratégicos para a região.

Como forma de minimizar esse risco, que é justamente a dependência de outras instituições, a poupança assume papel estratégico e fundamental, tendo em vista que o empréstimo do recurso captado no produto é redirecionado ao setor primário. Logo, quanto maior for o volume de recursos via produto poupança, maior a disponibilidade de crédito para as necessidades do quadro social em relação a financiamentos voltados ao setor primário, diminuindo, conseqüentemente, a dependência de acordos comerciais.

Diante destas considerações, viu-se a necessidade de alavancar os negócios com o associado de perfil poupador. Além disso, era

preciso atingir o maior número possível de pessoas poupadoras, estimulando estas pessoas a associarem-se e, logicamente, potencializar o produto poupança. Assim sendo, iniciou-se a campanha Poupedi.

Foi feita uma ação de *marketing*, contendo os seguintes objetivos direcionados à poupança do Sicredi: disseminar a consciência da mesma na população; divulgá-la; personalizá-la, não como *poupança*, mas como Poupedi, ou seja, criar uma marca a um produto que é praticamente *commodity* no mercado; massificar a divulgação desse produto e, por fim, alavancar o volume de depósitos.

Sendo reconhecida e premiada pela repercussão por várias entidades, a campanha rapidamente atingiu seus objetivos. Em termos numéricos, durante a vigência da campanha (de março a agosto de 2009), o Sicredi Altos da Serra RS incrementou em mais de 27% o volume de depósitos no produto poupança, sendo que a média do mercado, segundo dados do Bacen, ficou em torno de 7%.

No contexto geral, no ano de 2009, o volume de depósitos aumentou em mais de 60%, enquanto a média do mercado permaneceu em 18%.

Considerações finais

As instituições financeiras não bancárias, como as cooperativas de crédito, estão em meio ao complexo Sistema Financeiro Nacional. Seu desenvolvimento, a partir do Rio Grande do Sul, para outros estados brasileiros deve-se muito a seu sistema diferenciado de relacionar-se com as pessoas (agregando-as a objetivos comuns e dividindo excedentes). No entanto, estas instituições também precisam de movimentação financeira, o que supõe interatividade dos associados com as mesmas.

Considerando que o Sicredi Altos da Serra investe 65% dos depósitos em poupança no fomento do agronegócio local (em forma de linhas de crédito, custeio e outros investimentos), os resultados de uma ação de *marketing* também refletem na comunidade, uma vez

que a poupança forte significa independência financeira e desatrelamento de acordos comerciais com outras instituições financeiras.

A campanha desenvolvida por esta cooperativa adotou a estratégia de incentivar os ingressos em poupança, o que resulta em mais sobras que podem ser reinvestidas e em melhores preços de seus produtos ofertados localmente. Os resultados positivos da pesquisa foram evidentes pelas altas médias dessa cooperativa em comparação a outras, como, por exemplo, o incremento de 27% dos volumes de depósitos em poupança em seis meses, sendo que a média nacional foi de 7%.

No entanto, pode-se considerar que os resultados não foram somente de curto prazo, pois há uma estimativa de que resultados positivos ainda serão obtidos por mais tempo, depois desta semente, que foi a campanha do Poupedi. Inclusive, poderá render frutos em futuras gerações. Há muito trabalho a ser desenvolvido nesta área, porém, deve-se ter a convicção de que os resultados são construídos por etapas, tal como representou esta primeira no Sicredi Altos da Serra.

Referências

AMSTAD, Teodoro. *Memórias autobiográficas*. Nova Petrópolis: Amstad, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. A “Lei do Cooperativismo” (5.764/71). Disponível em: <<http://bacen.gov.br>>. Acesso em: 14 mar. 2010.

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. *Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá providências*. Disponível em: <<http://www.bacen.gov.br>>. Acesso em: 14 mar. 2010.

FRANKE, Walmor. *Direito das sociedades cooperativas*. São Paulo: Saraiva, 1973.

IRION, João Eduardo. *Cooperativismo e economia social: a prática do cooperativismo como alternativa para uma economia centrada no trabalho e no homem*. São Paulo: STS, 1997.

LOPES, J. C.; ROSSETTI, J. P. *Economia monetária*. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jefferson Narcolini; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos (Org.). *Cooperativas de crédito no direito brasileiro*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

NETO, Alexandre Assaf. *Mercado financeiro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NORONHA, Adolfo Vasconcelos. *Cooperativismo*. Guarulhos: Cupolo, 1976.

NUNES, Lucia Bucar. *Sociedades cooperativas: como funcionam estas empresas facilitadoras de negócios, cooperativa de crédito urbana e rural, cooperativa de produção agropecuária*. Brasília: Sebrae/N, 1993.

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

SANTOS, José Evaristo dos. *Mercado financeiro brasileiro: instituições e instrumentos*. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHARDONG, Ademar. *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. Porto Alegre: Rigel, 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. 2. ed. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

STEFANELLO, Edevandro; FREITAS, C. A. Avaliação do desempenho financeiro dos bancos cooperativos no Brasil. In: XLII Congresso Brasileiro Economia e Rural, 2004, Cuiabá. *Anais...* Cuiabá: SOBER. (cd-room), 2004.

VEIGA, Sandra Mayrink; FONSECA, Isaque. *Cooperativismo uma revolução pacífica em ação*. Rio de Janeiro: CP&A, 2001.

Educação cooperativa

Cláudia Cestonaro Sasso

A convivência em sociedade é complexa e se dá pela busca da satisfação das necessidades individuais por meio do coletivo, nem sempre esse método se dá pacificamente. Há duas formas de buscar satisfação das necessidades individuais: competição e cooperação. O homem é um ser que não consegue viver isolado, precisa estar em sociedade e, assim, necessita organizar-se para promover o desenvolvimento e o bem comum. O cooperativismo de crédito surge, dentro dessa lógica, como uma solução para a economia da sociedade e possui princípios e valores que devem ser difundidos.

Um dos princípios universais do cooperativismo é a educação cooperativa, que procura transformar pessoas individualistas em pessoas convencidas da força coletiva para buscar atendimento de suas necessidades.

O sistema de crédito cooperativo brasileiro cresceu e continua crescendo, mas isso não basta, ele precisa de sustentação. Nesse período de mais de 100 anos de cooperativismo de crédito, a educação cooperativa nem sempre foi posta em prática, às vezes, por falta de conhecimento e métodos; por isso, a necessidade de ampliar conhecimentos sobre tal princípio.

A cooperativa de crédito é um meio para seus integrantes melhorarem a situação econômica e social, não visa lucro, e seu objetivo é prestar serviços e soluções financeiras a seus associados. Ocorre que são poucas as pessoas que possuem esse conhecimento e a veem como uma instituição financeira qualquer. Diante disso, torna-se necessário retomar a educação cooperativa mais fortemente.

Cooperativismo de crédito e a importância da educação cooperativa para o seu desenvolvimento

O cooperativismo de crédito, como uma forma de organização econômica, é norteado por princípios e valores. Um princípio é a educação cooperativa, que desde sua origem se fez presente no desenvolvimento do cooperativismo, merecendo reflexão sobre sua importância e suas práticas.

O cooperativismo de crédito brasileiro foi implantado no ano de 1902, na Linha Imperial, no município de Nova Petrópolis (RS). O início se deu com um grupo de moradores da comunidade, na sua maioria produtores rurais. O líder desse grupo foi o padre suíço Theodor Amstad. As vantagens e os benefícios à comunidade destacavam-se a ponto de que iam se criando novas cooperativas de crédito.

No início, tratava-se de um pequeno grupo de produtores, mas ao longo do tempo esse sistema foi crescendo. O crescimento passou a ser expressivo a partir de 1980, reflexo da lei nº 5.764/71, própria do cooperativismo, que antes contava somente com a lei nº 4.595/64, a qual trata as cooperativas de crédito do mesmo modo que as demais instituições financeiras. Nesse período, o cooperativismo passou a ser mais bem visto pelo Banco Central do Brasil, o qual criou normativas e resoluções, em especial a resolução nº 3.106, de 25/06/03, que autorizou a criação de cooperativas de crédito de livre admissão de associados, o que significava permitir a associação de qualquer profissional, além de empresários e empreendedores diversos (PINHO, 2004).

Em 2009, o Brasil já contava com 1.419 cooperativas de crédito, 38 centrais estaduais e 4 confederações. O cooperativismo de crédito brasileiro é composto de 4 principais sistemas de crédito: SICOOB, SICREDI, UNICRED e ANCOSOL (COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2010).

Inserido em um ambiente de constantes mudanças e crescimento, o cooperativismo de crédito, assim como qualquer organização, necessita de norteadores, os quais são chamados de “princípios” e “valores”. O movimento cooperativo mundial definiu seus princípios e redefiniu seus valores no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional, no ano de 1995. Nesse sentido, Pagnussatt apresenta os valores do cooperativismo:

as cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade e solidariedade. Na tradição de seus fundadores, os membros de cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação com os semelhantes (2004, p. 163).

O cooperativismo é um movimento que reúne valores de abrangência social e empresarial. Os valores sociais são: ajuda mútua, responsabilidade dos associados no cumprimento de suas obrigações, democracia, igualdade de tratamento e solidariedade entre os associados e as entidades de mesma natureza. Como o sistema também é uma empresa, com uma grande quantidade de donos, é importante a valorização da honestidade e transparência na gestão, além da responsabilidade social e preocupação com os semelhantes.

Não bastam valores, por isso o cooperativismo, segundo Pagnussatt (2004), possui princípios universais em suas práticas:

- *Adesão voluntária e livre*, pois as cooperativas são organizações abertas às pessoas, desde que estas aceitem as obrigações e responsabilidades da associação e possam usufruir dos benefícios da cooperativa. A essas associações é vedado discriminações políticas, sociais, raciais ou religiosas.

- *Gestão democrática pelos membros*, uma vez que os associados controlam a cooperativa, definem as políticas, escolhem seus dirigentes através de assembleias, gozam do mesmo direito (um associado, um voto). Desse modo, esse princípio faz da cooperativa uma organização democrática.

- *Participação econômica dos membros*, já que os associados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital da cooperativa. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Pelo capital subscrito recebe uma compensação limitada. Quando há excedentes ou sobras, a destinação dos mesmos é feita pelos associados. Dentre outras destinações que a assembleia pode decidir, estão reservas legais, fundo de assistência para educação e treinamentos, desenvolvimento da cooperativa e o retorno aos associados na proporção de suas transações. A destinação de sobras aos cooperados demonstra que a cooperativa não é uma empresa que visa o lucro, mas sim benefícios aos seus cooperados.

- *Autonomia e independência*, pois as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua, mas passíveis de acordo com outras organizações, até mesmo recebendo capital de fora dos associados. Isso sempre preservando o controle democrático dos associados, além de ocorrer somente pelo propósito de benefício dos mesmos.

- *Educação, formação e informação*, uma vez que proporcionar educação, treinamentos para os dirigentes eleitos, administradores, sócios e funcionários é um princípio fundamental das cooperativas para o seu desenvolvimento. Ela deve informar o público em geral, com foco nos formadores de opiniões e jovens da sociedade, a essência e os benefícios do cooperativismo. A educação, a formação e a informação são meios que o cooperativismo tem para se fortalecer, expandir e crescer.

- *Intercooperação*, porque as cooperativas podem trabalhar juntas, sejam elas do mesmo ramo ou não, para o melhor atendimento dos associados. A intercooperação fortalece o movimento cooperativo.

- *Interesse pela comunidade*, pois os associados, quando da aprovação das políticas, devem trabalhar para o desenvolvimento da comunidade. O nascimento do cooperativismo se deu para a correção de desvios e diferenças sociais causados pelo sistema capitalista, quando da Revolução Industrial. O cooperativismo têm

responsabilidade social, afinal a pessoa humana é o ponto central do seu projeto social e econômico.

Educação cooperativa

A educação é a base para o desenvolvimento de uma sociedade, que é composta por pessoas com individualidades, diferenças que necessitam de uma educação para um convívio menos conflitante. Cabe dizer que os conflitos na sociedade também são importantes, pois fazem refletir, buscar melhores soluções e agir. Nesse processo, a educação é parte integrante, pois faz com que o indivíduo tenha a visão também do coletivo e não só do individual. Segundo Nascimento:

é pelo aperfeiçoamento do individual que se chega ao aprimoramento do coletivo, isto é, da organização social, econômica e política. Desta forma, pode-se dizer que a educação incorpora, diretamente, novos conceitos e que estes são, simultaneamente, frutos do ambiente sócio-econômico e cultural do qual participamos e elementos modificadores deste mesmo ambiente (NASCIMENTO apud PINHO, 1982, p. 228).

Percebe-se que, sem educação, o bom convívio em sociedade fica comprometido. Isso ocorre na sociedade e em qualquer organização, instituição. Ao se falar em cooperativismo, a educação e a capacitação são uma questão de sobrevivência. Do contrário, serão absorvidas pelo sistema socioeconômico e pelo processo social dominante, que são a concorrência e o conflito (SCHNEIDER, 2003).

O cooperativismo é, antes de tudo, uma doutrina e precisa difundir seus valores e princípios, sendo o meio para isso a educação cooperativa. Os laços entre cooperativismo, educação e capacitação são estreitos, sendo que a educação pode ser considerada o princípio número um, pois em uma cooperativa onde a gestão é democrática, cada associado um voto, precisa haver sincronia entre todos os membros da cooperativa. A educação do dirigente, do associado e do

funcionário é fundamental para que se sustentem os demais valores e princípios cooperativistas.

Já nas primeiras experiências cooperativistas, a educação aparecia como fundamental. Pode-se considerá-la cláusula pétrea do sistema cooperativo internacional. Para Pinho:

diz-se, em direito, que as cláusula pétreas do direito constitucional não podem ser mudadas porque representam os pilares básicos de sustentação das garantias individuais e da própria estabilidade de uma nação. Por isso, são convertidas em “pedras” e sua imutabilidade é garantida nas Constituições dos Estados modernos (PINHO apud SCHNEIDER, 2003, p. 136).

Educar para a cooperação não é tarefa fácil, pois o homem instintivamente é individualista, e na atualidade vive-se uma corrida em que ninguém quer ficar atrás. A educação é a ferramenta que deve mostrar os diferenciais do cooperativismo, e também seus valores, princípios e suas práticas, o que é fundamental para levar o ser humano a cooperar continuamente. O cooperativismo vem crescendo e precisa da qualificação do associado, dos dirigentes (associados eleitos) e dos funcionários da cooperativa. E é função da educação cooperativa promover tudo isso. Segundo Schneider:

a educação cooperativa, além de capacitar as pessoas a adquirirem um melhor conhecimento sobre o que é e exige a cooperação, sobre o que é a identidade específica das organizações cooperativas, visa igualmente atrair novos associados, reforçar e qualificar a participação dos cooperados, reciclar os funcionários para que eles possam ter um bom relacionamento com os co-proprietários do empreendimento e, também, para conhecerem melhor a organização na qual trabalham (2003, p. 15).

O cooperativismo de crédito, como meio de se propagar, necessita usar a educação cooperativa e para tanto possui fundos. A lei nº 5.764/71 trata das sociedades cooperativas, e em seu artigo 28 aborda a obrigatoriedade das cooperativas na constituição do Fundo

de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES), destinado à prestação de assistência aos associados, seus familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa. Esse Fundo deve ser constituído de, no mínimo, 5% das sobras líquidas do exercício. Além do que está disposto na lei, ainda podem ser criados outros fundos pela assembleia.

A Assembleia Geral é o órgão supremo em uma sociedade cooperativa, é o espaço onde são tomadas as decisões sobre negócios, desenvolvimento e defesa da cooperativa. O que é deliberado em uma assembleia deve obedecer ao Estatuto e à lei, pois será válido para todos os associados ausentes ou contrários. Na assembleia, cada pessoa tem direito a um voto, independente da quantidade de quotas-partes que possua.

Além da Assembleia Geral, o Estatuto e suas alterações são feitos por seus associados, o que justifica a necessidade de qualificação dos mesmos. Os associados não só escolhem seus dirigentes como também podem assumir tais posições, por isso a educação cooperativa deve prepará-los.

No cenário econômico atual, as decisões precisam ser acertadas. Por esse motivo, as sociedades privadas e de capital investem cada vez mais em administradores preparados para atuar na gestão. A sociedade cooperativa não deve fazer diferente, deve capacitar-se permanentemente, isso a tornará uma sociedade amplamente forte. Já dizia Oliveira:

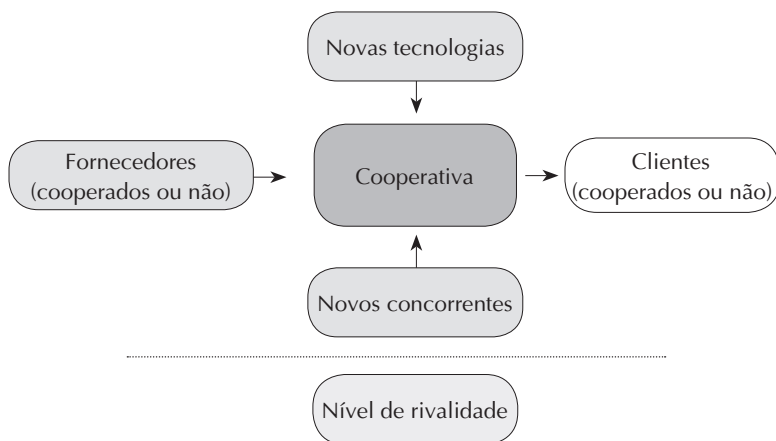
se o nível de educação cooperativista fosse o ideal, a cooperativa representaria a mais forte das instituições empresariais, pois sua amplitude extrapolaria a cooperativa em si, e englobaria os fornecedores e significativamente parte dos clientes, ou todos eles (2009, p. 28).

A abrangência de uma cooperativa é relativamente grande dentro da região em que está inserida, isso porque se fala do associado, fornecedor de produtos, prestador de serviços, cliente. Se a cooperativa implantar programas de capacitação para os associados,

se realizar eventos envolvendo-os e informando-os, esses mesmos se incumbirão de expandir, envolver ainda mais pessoas.

Ocorre que a própria cooperativa muitas vezes esquece da educação e da capacitação de seus associados e isso pode ser considerado um dos principais problemas de gestão dessas instituições, pois afasta o associado de sua cooperativa (OLIVEIRA, 2009). Michael Porter (apud OLIVEIRA, 2009, p. 28) apresenta a técnica estratégica de maior utilização em nível mundial, a qual considera as cinco forças que interagem com os negócios de uma instituição empresarial cooperativa dentro de um ramo de atuação.

Figura 1. Forças atuantes nos negócios de uma instituição empresarial cooperativa.



Fonte: Oliveira (2009).

Visualiza-se, assim, a importância de a cooperativa se fortalecer através de seus associados, fornecedores e clientes. Quanto às novas tecnologias, aos novos concorrentes e ao nível de rivalidade, as cooperativas podem praticar a intercooperação. Isso facilita a aquisição de novas tecnologias, pois os recursos fragmentados terão menor impacto para cada cooperativa individualmente. Além disso, se as cooperativas difundirem o cooperativismo em conjunto, minimizam o êxito dos novos concorrentes (OLIVEIRA, 2009).

Os gestores da cooperativa para uma boa gestão devem fazer com que a empresa fique conectada ao associado. O cenário econômico é complexo e variado e esses reflexos, impactando na cooperativa, impactarão no associado. A educação cooperativa deve levar em conta não somente os princípios, a doutrina, como também deve considerar os problemas que impactam a gestão da cooperativa.

Schneider considera alguns dos principais problemas a serem apreciados na educação cooperativa:

- a) a consciência das etapas na história da administração das cooperativas: a gestão das cooperativas diferenciam-se umas das outras pelo tamanho, tipo, educação dos cooperados e pelo estágio de desenvolvimento. Pode-se dizer que existem quatro estágios: i) *pioneiro*, em que predomina a crença nos ideais cooperativos, a doação dos membros e o acúmulo de capital. ii) O estágio da *consolidação econômica* é o que já está sob pressões externas e que a cooperativa é obrigada a se adequar. iii) No terceiro estágio, o da *coexistência, as decisões e o poder* estendem-se a todas as atividades do grupo, o desenvolvimento das atividades distanciam aqueles que dirigem dos que deveriam atuar. iv) No último estágio, o do *poder dos administradores*, o funcionamento está na mão de especialistas, devido à complexidade da vida econômica, isso faz com que cesse a democracia que originou o movimento; nesse momento o poder já não se encontra mais nas mãos dos sócios. Portanto, com o crescimento das cooperativas, os gestores possuem uma crescente importância também, de modo a garantir a eficácia empresarial necessária à cooperativa (MEISTER apud ARAÚJO, 1982, p. 81);
- b) falta de participação do sócio: em uma cooperativa, o sócio apresenta-se como dono e usuário dos serviços, ou fornecedor ou trabalhador. Ele possui dupla qualidade, mas o problema é que nem sempre se sente assim e, por isso, não participa;
- c) o ambiente pouco participativo nas Assembleias Gerais: a Assembleia Geral nem sempre é um bom ambiente para a participação. Nela são apresentados balanços contábeis, fi-

nanceiros, informativos e explicações técnicas, o que inibe a participação dos associados. Portanto, se a cooperativa deseja aplicar a democracia, deve criar pequenos grupos/núcleos, em que se permita uma participação formal e efetiva dos associados;

- d) infidelidade do sócio: a infidelidade ocorre quando o sócio só opera quando vê vantagens. Sócio comprometido é aquele que participa no momento bom ou ruim, é o que valoriza os sucessos e não somente as dificuldades;
- e) a relação entre poder e saber: o tamanho da cooperativa exige uma administração cada vez mais profissional; ocorre, assim, uma correspondência entre o *poder* e o *saber*, facilitando a acomodação de condutas e impedindo, muitas vezes, a cooperação. Criam-se áreas estranhas ao cooperativismo, prejudicando a mobilização do associado com a sua cooperativa;
- f) necessidade de sobreviver em meio à concorrência, ou de servir o sócio: num cenário de forte concorrência, a cooperativa tem um duplo papel – o de atender às necessidades de seus associados e o de enfrentar esse mercado em desvantagem devido ao poder da concorrência – enquanto a concorrência segue no mercado focando, exclusivamente, o lucro;
- g) pouca flexibilidade nas decisões: a cooperativa possui o caráter democrático e isso, em alguns momentos, a deixa em desvantagem. A desvantagem em relação às concorrentes ocorre quando decisões importantes, de longo alcance, são tomadas em assembleia geral, enquanto que nas empresas de capital o poder se concentra no alto escalão. Para solucionar tal problema, é importante a existência de gerentes competentes para decisões diárias e rápidas;
- h) os impasses da capitalização: em uma empresa capitalista, o objetivo é a remuneração ao capital investido, enquanto que em uma empresa cooperativa o retorno se dá proporcionalmente às utilizações de serviços da cooperativa. Outra razão que deixa a cooperativa em desvantagem é que a concorrên-

cia, empresa capitalista, apela para a sonegação, enquanto na cooperativa isso não ocorre, e as demonstrações contábeis são transparentes;

- i) controle estatal: ao estado cabe incentivar e impulsionar o cooperativismo. Se as cooperativas receberem o incentivo do Estado ficarão ainda mais fortalecidas na sociedade;
- j) intercooperação: as cooperativas nem sempre aplicam esse princípio, enquanto as empresas concorrentes são rápidas na integração e formação de rede. As cooperativas precisam repensar esse princípio, para que assim possam se afirmar como um sistema econômico e social;
- k) relação entre gerência e conselho administrativo: a cada um desses são atribuídas funções diferentes. Ao conselho cabe a função política e decisória, zelar pelo patrimônio e interesses dos membros, enquanto a gerência está incumbida do acompanhamento diário das atividades, tornando a cooperativa viável. Pode haver recomendações entre os membros, mas não a troca dos papéis.
- l) o menosprezo pela educação/capacitação cooperativa: na teoria, muito se fala da educação cooperativa, mas na prática ainda se faz pouco dela. Considerado o princípio fundamental do cooperativismo, precisa ser mais valorizado. Deve ela criar ambiente para a cooperação, mostrando os diferenciais cooperativos para os membros da sociedade, em especial, aos jovens. A cooperativa precisa saber que para se justificar necessita formar os cooperados, caso contrário, será uma empresa qualquer e não uma cooperativa; as pessoas só se associaram pela busca da satisfação dos interesses imediatos e isso, ao longo do tempo, não se sustenta;

As cooperativas enfrentam, constantemente, problemas e desafios na sua gestão. Mas o trabalho educativo, além de minimizá-los, permite o crescimento forte e autêntico do cooperativismo.

Segundo Schneider (s.d.), em seu artigo *Conteúdos da educação cooperativista*, um trabalho educativo eficiente e eficaz deve despertar

para os valores: justiça, liberdade, autodeterminação, participação, solidariedade, criatividade, persistência no trabalho e, por fim, deve valorizar mais o ser.

No panorama de educação cooperativa é importante valorizar a justiça, no sentido de que a cada um é dado o que merece, sem favoritismos. A educação deve enfatizar que, em um grupo, a justiça social se dá pelo fato de que ninguém é responsável isoladamente, pois todos são responsáveis.

Quando se fala em liberdade, num primeiro momento, imagina-se o indivíduo autossuficiente, sem interferências. Cabe à educação esclarecer essa liberdade, pois ser associado a uma cooperativa é viver em sociedade e isso implica limites. Cada associado precisa estar consciente de que a sua liberdade acaba quando começa a liberdade do outro; só assim a cooperativa poderá atender às necessidades de uma maneira imparcial entre os associados.

À educação cabe apreciar a autodeterminação, incentivar a criatividade. Ela deve esclarecer que o cooperativismo não se trata de paternalismo, pois só gera dependência e submissão. Trata-se, sim, de uma organização em que o cooperado tem papel importante, podendo questionar, opinar e muitas vezes atuar.

A liberdade, somada à autodeterminação, permite uma participação mais qualitativa. A educação deve fazer com que cada pessoa se sinta responsável pelo conforto da comunidade e o bom andamento da cooperativa. Podemos considerar a participação um dos principais valores da educação cooperativa, pois a assembleia de associados é a origem de todo o poder e também de toda a iniciativa. A educação deve envolver processos de participação permanente, inclusive no processo de decisão e fiscalização da cooperativa.

Ser justo, livre, autodeterminado, participativo e solidário são características de um cooperado. A educação, com base em bons exemplos, deve mostrar que é possível ser tudo isso e ainda ter benefícios. O ser humano precisa pensar na solução dos problemas comuns, não somente nos individuais.

O homem, na sua individualidade, enfrenta maiores dificuldades, pois pensa e age sozinho. Na medida em que a educação

conseguir promover intelectual e tecnicamente seus associados, esses pensarão juntos e decidirão mais plenamente.

A atuação da cooperativa não pode levar em conta somente o *ter mais*, deve valorizar o *ser mais*. É importante a educação fazer com que as pessoas saibam mais para serem mais. No mundo de hoje, o consumismo e o capitalismo andam desenfreados, por isso a tarefa é árdua. Não deve o cooperativismo impedir. Pelo contrário, deve facilitar o crescimento econômico de seu associado, mas também deve refletir em seus associados os meios para esse crescimento.

A educação cooperativa, através de seus valores e da doutrina cooperativista precisa abranger todos os setores da cooperativa, que são os quadros sociais, diretivo e funcional. Além desses setores pertencentes à cooperativa, pode a educação preparar os jovens da sociedade.

Aplicação da educação cooperativa

Apresentar-se-ão aqui algumas sugestões consideradas importantes para estruturar um plano de educação cooperativa.

a) Valorização da educação cooperativa pelo Estado

Considerando a trajetória do cooperativismo, pode-se afirmar sua evolução no âmbito da legislação, embora ainda se tenha muito a fazer. É de significativa importância o cooperativismo ter representação no governo, pois é importante que o Estado o reconheça como uma organização que surge da necessidade das pessoas. Se o Estado não tem condições de resolvê-las, poderia facilitar a sua organização. O sistema cooperativo vem crescendo, mas poderia crescer mais se o estado trabalhasse a educação associativista no ensino. O cooperativismo poderia usar do seu crescimento considerável para articular políticas de aprendizagem no ensino fundamental e médio. O Estado, incentivando o conhecimento e o funcionamento do sistema cooperativo, estará promovendo o desenvolvimento de pessoas com pré-requisitos para o associativismo. Não se trata de controlar as empresas cooperativas, pois isso ocorrendo desconfiguram-se os

princípios e os valores das mesmas, mas sim de usar uma importante ferramenta para o seu desenvolvimento. Estará ele amparando seu povo, pois a cooperativa é para seu associado, que é o dono, e com qualidade na atuação da mesma, quem ganha é o próprio cooperado.

b) Educação do público pretendente à associação cooperativa

A educação para cooperação pode iniciar na família, na escola e também na sociedade. Como a cooperação, nem sempre está presente no ensino de crianças e adolescentes, as cooperativas podem desenvolver meios para que os valores e os princípios cooperativos cheguem à sociedade em geral. É importante que o indivíduo saiba o que é uma cooperativa e quais são seus norteadores, para que possa se identificar com tal sistema. As cooperativas existentes podem promover essa divulgação. Esse processo qualifica os pretendentes a sócio, pois saberão os princípios, os valores, o funcionamento, os direitos e os deveres. Se o cooperativismo cresce hoje consideravelmente, embora não se tenha tal estrutura, imagina-se que seria extraordinário o seu crescimento se cada indivíduo, ao associar-se, conhecesse seu papel. Atualmente, observa-se que a associação a uma cooperativa se dá pela necessidade imediata. Isso porque o cooperativismo pode ser considerado uma ferramenta de correção dos problemas sociais. Porém, com imediatismo, falta de qualificação e de comprometimento o mesmo não se sustentará. Não é simples implantar um programa desses, pois mesmo os atuais associados carecem de treinamentos, mas com o passar do tempo as pessoas passarão a se associar já conhecedoras do sistema cooperativo e assim minimizarão recursos, antes aplicados ao público associado. Embora não seja simples abranger a sociedade como um todo, é relevante tal reflexão.

c) Educação e formação cooperativa para os associados

A educação cooperativa deve ser permanente, pois a sociedade passa constantemente por mudanças, e o associado precisa estar em contínuo aperfeiçoamento para acompanhá-las. O processo educativo deve fazer com que o associado se integre ao funcionamento da cooperativa. Conforme Schneider,

pretende-se que a pessoa conheça a sua organização e se encontre com sua realidade. Deseja-se, por meio de um processo gradual, despertar o interesse das pessoas e motivá-las para que possam participar ativamente em suas instituições, serem agentes de melhoria ou de transformação de sua realidade (2003, p. 13).

Sem um eficiente processo educativo, a relação associados-diretores-funcionários fica embaraçada, e o maior prejudicado é o associado, dono do negócio. Por esse motivo, a educação cooperativa não deve ser considerada uma despesa, mas sim um investimento para viabilizar o desenvolvimento. Em uma instituição de muitos donos, é evidente a necessidade da educação, pois ela coordenará para que cada um tenha seu espaço. A democracia é um dos princípios do cooperativismo e, portanto, deve estar presente nas práticas da cooperativa.

A fim de que exista um efetivo processo de comunicação e educação em uma cooperativa, é necessária organização. Com o crescimento do cooperativismo, torna-se indispensável organizá-la em grupos menores, pois não há espaço físico que comporte o número de associados de muitas cooperativas para uma Assembleia Geral, por exemplo. Por isso, dividindo-os em grupos menores, a comunicação e a informação ocorrerão mais facilmente.

A cooperativa, no anseio de permanecer próxima ao associado, poderá desenvolver núcleos de associados, coordenados por um deles. A atribuição principal do coordenador é divulgar o cooperativismo, passando informações sobre a cooperativa de modo a incentivar a participação do sócio.

Os coordenadores de núcleo podem ser escolhidos pelo conselho de administração ou pelos associados e precisam estar preparados para a transmissão de informações, como o pensamento da administração em relação às medidas que foram ou serão tomadas, com as devidas explicações e também para coletar ideias, necessidades dos associados para levar a diretoria da cooperativa. Os representantes dos associados devem ser o elo entre o associado e a cooperativa (RICCIARDI, 1977).

É imprescindível a comunicação e a educação para se ter associados comprometidos e atuantes na cooperativa. Do contrário, eles usarão a cooperativa como a qualquer empresa. Segundo Ricciardi:

o cooperado que não recebe informação organizada e contínua tende a manter com a cooperativa um relacionamento limitado às transações econômicas, desconhecendo outros aspectos da sociedade [...] ninguém pode se interessar pelo que não conhece (s.d., p. 77).

A reunião de pessoas permite criar uma identidade e uma interação no grupo para que defenda objetivos comuns. Os associados, participando organizadamente, sentem-se mais confiantes, atuantes na gestão e conseqüentemente acreditam ainda mais no cooperativismo. Esse sentimento fará com que o cooperativismo se fortaleça e, para que isso ocorra, a educação é facilitadora dessa troca de informações.

A descentralização da área de comunicação e educação de uma cooperativa, colocando coordenadores locais, permite uma maior proximidade e valorização dos associados.

Através dos coordenadores de núcleos, a cooperativa pode organizar reuniões, eventos, palestras, cursos e até mesmo atividades desportivas. Para um associado, é importante saber informações sobre a cooperativa a que pertence e também informações para direcionar seus negócios.

Treinamento para os diretores

Com o crescimento das cooperativas, o fluxo de decisões a serem tomadas também é crescente. Como em qualquer empresa, são necessários diretores cada vez mais capacitados para tomada de decisões. Há decisões mais consideráveis que são levadas para Assembleia Geral, mas no dia-a-dia são necessários posicionamentos da cooperativa para as mais variadas situações. Os associados elegem e acreditam na direção eleita, por isso a mesma deve liderar a cooperativa da maneira mais correta. Em uma cooperativa, a gestão é democrática e para se sustentar necessita de eficiência empresarial, o

que implica fazer sempre melhor, mais rápido e com menos custos. Desse modo, vê-se a responsabilidade confiada aos diretores pelos seus associados.

Os diretores devem ser líderes do movimento, não podem ficar distanciados de seus associados, por isso é preciso um sistema de comunicação e educação para ambas as partes. Eles estão ligados aos associados e também aos funcionários, por isso precisam ser líderes do movimento. Para Oliveira,

liderança nas cooperativas é o processo em que uma pessoa é capaz, por suas características individuais, de apreender as necessidades dos cooperados e dos profissionais da cooperativa, bem como de exprimi-las de forma válida e eficiente, obtendo o engajamento e a participação de todos no desenvolvimento e na implementação dos trabalhos necessários ao alcance das metas e objetivos da cooperativa (2009, p. 244).

O papel dos diretores é de extrema importância, por isso é preciso que estejam em constante aperfeiçoamento. O preparo dos mesmos vai além do conhecimento dos valores e princípios cooperativos, é preciso formas para colocá-los e mantê-los em prática. É importante realizar treinamentos com profissionais qualificados e também encontros com diretores de outras cooperativas do mesmo segmento e talvez até de segmentos diferentes.

Os diretores, além de bem capacitados, precisam formar uma equipe de assessoria e fiscalização que lhe permita segurança nas decisões. Um diferencial muito grande é a transparência na administração de uma cooperativa, e deve começar pelos diretores esta prática. As decisões devem ser transparentes, tomadas com fundamentação. O processo de tomada de decisões implica o conhecimento das condições da cooperativa, do seu ambiente, bem como acompanhar a avaliação das consequências das decisões. Em um mundo em constante transformação, aos diretores cabe o aperfeiçoamento, a troca de experiências uns com outros em busca do equilíbrio dos componentes da gestão cooperativa, horizontal e vertical. A gestão

em uma cooperativa se dá pela horizontalidade na decisão e verticalidade na execução, e essas duas forças precisam andar juntas.

Treinamento para o quadro funcional

A cooperativa não é diferente de uma empresa de capital no que se refere ao quadro de funcionários, pois também precisa de bons profissionais. As cooperativas, muitas vezes, por falta ou para contenção de recursos, não dão a importância devida para o mesmo.

O funcionário, ao ingressar em uma cooperativa de crédito, já deveria ter começado sua formação cooperativa na família, na escola, mas como isso nem sempre ocorre, a área de recursos humanos é responsável pela preparação do mesmo. Pode, para tanto, ministrar cursos, propiciando o preparo pessoal, preservando a ética e a moral dos funcionários e enfatizando as relações humanas. Afinal, o funcionário é quem atende de imediato e diariamente o associado, que é o dono da cooperativa, a qual pode aproveitar o pessoal capacitado já pertencente a ela mesma ou contratar empresas e profissionais externos, se assim necessitar. As cooperativas não podem se esquecer de praticar os valores e os princípios cooperativos com seus funcionários, em especial os mais recentes, que nem sempre são conhecedores do sistema cooperativo.

As funções administrativas e contábeis de uma cooperativa não diferem das de uma empresa de capital, mas a metodologia para cada uma é diferente, por isso é importante desenvolver cursos específicos sobre economia, contabilidade e administração cooperativa. As cooperativas podem oferecer cursos de formação de nível superior a seus funcionários. Além dos conhecimentos técnicos, é indispensável que eles estejam conscientes dos valores e dos princípios do cooperativismo e os exercitem no desempenho das atividades. Muitas decisões tomadas por um executivo não se restringem apenas à administração da cooperativa, mas atingem os associados. É preciso que o executivo, assim como todo o quadro funcional, saiba e respeite essa situação.

Fala-se muito da importância da educação cooperativa aos associados, mas ela não pode se restringir a eles. A cooperativa é

um conjunto formado pelo corpo associativo, diretivo e funcional, os quais devem estar ligados entre si, com nítida clareza de seus interesses específicos, definidas as atribuições e responsabilidades de cada um no confronto das exigências e necessidades de todos outros.

Integração entre as cooperativas

As cooperativas, pensando em desenvolvimento, têm a educação cooperativa como uma ferramenta indispensável, que precisa ser vista como investimento e não despesa, o que significa aplicar os recursos do FATES da maneira correta. As cooperativas podem visualizar formas de otimizar esses recursos, realizando eventos em conjunto sempre que possível, pois, mesmo tendo segmentos diferentes, os princípios e os valores do cooperativismo são pertinentes a ambas. Esse tipo de instituição financeira já usa da intercooperação no aspecto das relações econômicas e precisa avaliá-la no educacional, como forma de fortalecimento da cultura cooperativa e, consequentemente, do crescimento do sistema cooperativo como um todo.

No planejamento das ações e estrutura da educação cooperativa, atualmente, as cooperativas podem contar com o SESCOOP, o serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo, criado no ano de 1998, e que possui entre seus objetivos principais organizar, administrar e executar o ensino de formação profissional, a promoção social dos empregados de cooperativas, cooperados e de seus familiares, e o monitoramento das mesmas em todo o território nacional. Desde sua criação, muito vem fazendo para o crescimento profissional dos empregados, com treinamentos, seminários, cursos de graduação e até pós-graduação. Cabe destacar o trabalho do SESCOOP na educação da infância e da juventude, como é o caso do Cooperjovem, que envolveu mais de 200 mil alunos e 4 mil professores em 716 escolas de ensino fundamental e médio (SESCOOP, 2010).

O SESCOOP é o principal facilitador da autogestão nas cooperativas, mas ainda pode ampliar sua atuação, podendo abranger um público que vai além dos cooperados e seus funcionários. Para isso, é imprescindível a participação das cooperativas, colocando suas necessidades e também colaborando para a implantação das

atividades educativas e de formação. A integração das cooperativas com o SESCOOP, aliada à boa política educacional, ao planejamento e à estrutura adequada, farão uma diferença ainda maior da vista nos últimos anos.

Práticas de educação e formação cooperativa no Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi

O sistema de crédito cooperativo Sicredi conta com 130 cooperativas singulares, 5 centrais e uma confederação. O Sicredi também criou o primeiro banco cooperativo brasileiro, o Bansicredi. A história do cooperativismo de crédito no Brasil é a própria história do Sicredi, pois a primeira cooperativa de crédito criada em 1902 ainda existe e pertence a este sistema. Nesse período, o Sicredi, como outras cooperativas de crédito, enfrentou dificuldades, mas conseguiu crescer e perpetuar no Sistema Financeiro Nacional. Atualmente, possui mais de 1,5 milhões de associados e mil pontos de atendimento, além de estar presente em onze estados brasileiros (SICREDI, 2010). Não basta só crescer, esse crescimento tem que ser sustentável, por isso o Sicredi vem criando programas de educação e formação cooperativa.

Programa União Faz a Vida

Na década de 80, após enfrentar problemas na economia, o Sicredi vivia um período de desenvolvimento, no qual muitas cooperativas, na maioria do ramo agropecuário, apresentavam dificuldades econômicas. Naquele momento, tornava-se necessário a ampliação do conhecimento sobre as sociedades cooperativas para que as mesmas continuassem a existir. Dirigentes do Sicredi aproximaram-se do Centro de Desenvolvimento e Pesquisa sobre Cooperativismo da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, onde se pensou em desenvolver um programa de educação cooperativa, onde disciplinas

que privilegiassem o coletivismo e o empreendedorismo fossem implantadas no ensino. Surge então o programa União Faz a Vida.

O programa tem como objetivo construir e vivenciar atitudes e valores de cooperação e cidadania, por meio de práticas de educação cooperativa, contribuindo para a educação integral de crianças e adolescentes, em âmbito nacional (FUNDAÇÃO SICREDI, 2008).

É orientado pelos princípios de cooperação e cidadania. No ambiente escolar é imprescindível que as vivências do dia-a-dia sejam de diálogo, cooperação e solidariedade. Os educadores, reconhecendo as necessidades e desejos do discente, podem planejar ações pedagógicas que permitam a construção de ambientes educacionais democráticos, capazes de formar pessoas independentes para decidir o seu futuro individual e coletivo. Sem cidadania não existe sociedade democrática, por isso o programa visa mostrar igualdade, diferença, liberdade, participação e solidariedade entre os membros da sociedade. Aperfeiçoando relações, está qualificando os cidadãos para que sejam capazes de construir e empreender coletivamente.

A educação integral estende-se a toda a comunidade, toda pessoa é capaz de aprender e ensinar, por isso, experiências do educando e educador, ocupam lugar especial no planejamento pedagógico. O União Faz Vida orienta a ensinar, integrando as características físicas, emocionais, psicológicas, intelectuais, culturais e espirituais de cada criança e adolescente. Sob essa perspectiva serão formados cidadãos aptos a atuar no mundo em que estão inseridos, realizando seus desejos e necessidades da melhor maneira.

Educar crianças e adolescentes é muito importante, por isso, para o desenvolvimento do programa é necessária a cooperação entre seus agentes:

- a) *Gestores* – são as cooperativas de crédito que buscam os parceiros, assessores pedagógicos e apoiadores, necessários para o desenvolvimento do programa;
- b) *Parceiros* – são as secretarias de educação e assistência social, ambas têm o papel de implementar as práticas educativas para a construção e vivência de atitudes e valores de cooperação e cidadania;

- c) *Assessorias pedagógicas* – são as universidades ou outras instituições especializadas que formam educadores para as práticas educativas. Participam de habilitação específica realizada pela Fundação Sicredi.
- d) *Apoiadores* – são pessoas físicas ou jurídicas que se envolvem para a busca de melhores condições de desenvolvimento do programa. Como o nome diz, apoiam projetos idealizados pelas escolas, disponibilizando recursos e matérias;
- e) *Públicos* – é o público escolar composto por educadores, crianças e adolescentes (FUNDAÇÃO SICREDI, 2008).

O programa passa a atuar após a união das secretarias de educação ou assistência social ao Sicredi, que é o gestor e divulga os norteadores do programa, bem como prepara o educador através das assessorias pedagógicas. Após a preparação dos educadores, são elaborados projetos para serem implantados no desenvolvimento do programa. Nesta fase de desenvolvimento, são muito importantes os apoiadores, pois assim a educação extrapola o universo escolar e envolve a comunidade em geral.

O programa União Faz a Vida está presente em mais de 1.300 escolas, 15.100 educadores e 165.000 crianças e adolescentes. Essa dimensão pode ser ainda maior. Por isso, o Sicredi, através da Fundação Sicredi, vem acompanhando e aperfeiçoando o programa para ter uma maior abrangência.

Programa Crescer

Enquanto em cooperativas pequenas a gestão era menos complexa, com o crescimento expressivo a gestão que é democrática fica complexa, por isso o Sicredi criou o programa Crescer. O programa Crescer é destinado à formação de atuais e futuros associados do Sicredi e tem como objetivos: contribuir para que associados e coordenadores de núcleo participem efetivamente da gestão da cooperativa de crédito; propiciar o desenvolvimento pessoal para o exercício das atividades na cooperativa e na sua atividade profissional; formar

novas lideranças no processo de difusão das sociedades cooperativas e propiciar que um maior número de pessoas participe da construção de novas formas de empreender (FUNDAÇÃO SICREDI, 2008).

Para a implantação do Programa existe um facilitador e material de trabalho definidos pelo Sicredi, o ambiente pode ser presencial ou virtual. A Fundação Sicredi define sua metodologia através de dois percursos. O primeiro parte do princípio, da diferença entre uma cooperativa de crédito e um banco, assim como as características e diferenciais competitivos do Sicredi, da dimensão da responsabilidade do associado, estabelece relações diretas entre o associado e a cooperativa, para que se projete o futuro do empreendimento cooperativo, atendendo ao objetivo da cooperativa de crédito. O segundo permite conhecer a condição de associado e coordenador de núcleo, diferenciar as atribuições de cada órgão da administração da cooperativa, acompanhar o planejamento estratégico e analisar e sustentar decisões coletivas para a avaliação de desempenho da Unidade de Atendimento e da cooperativa de crédito (FUNDAÇÃO SICREDI, 2008).

O Sicredi, através do Programa Crescer, busca responder aos desafios postos pelo seu crescimento real e potencial e as consequências do processo participativo de tomada de decisão para a sustentabilidade do sistema. O Programa ainda é recente por isso precisa contar com o apoio de dirigentes e colaboradores para que os associados adiram ao programa, de modo a abranger todo o sistema.

Programa Pertencer

O programa Pertencer é destinado aos associados já qualificados pelo programa Crescer, seus participantes são associados e coordenadores de núcleo.

No Sicredi, os associados são donos do negócio e precisam ser preparados para agirem efetivamente como donos; estarem próximos, decidindo, acompanhando e implantando projetos já planejados. O programa tem como objetivo melhorar a participação dos associados

no processo de gestão e desenvolvimento das cooperativas de crédito do Sicredi (FUNDAÇÃO SICREDI, 2008).

O programa, ao longo do tempo, trará muitos benefícios para o Sicredi e consequentemente para seus associados, os quais, participando do programa, terão condições de participar mais qualitativamente da gestão e espaço para planejar e acompanhar as atividades da cooperativa. Isso faz com que ocorra uma grande aproximação do associado com sua cooperativa. O programa também forma novos líderes para ocupar posições mais elevadas dentro da cooperativa.

Assim como o programa Crescer, o Pertencer é recente, ambos foram disponibilizados em 2008 pela Fundação Sicredi. Os dois programas se complementam, pois o primeiro informa e caracteriza as cooperativas e o segundo qualifica a participação na gestão e desenvolvimento das mesmas. Devido à criação e implantação recente, nem todas as cooperativas integradas ao Sicredi colocaram em prática, por isso ainda há muito a se fazer. O importante é a visualização de que uma organização coletiva precisa-se de um caminho certo a ser seguido para a sua perpetuação e sucesso e, para isso, as ferramentas foram criadas e agora é preciso implantá-las na maior amplitude possível para, consequentemente, obter os resultados esperados.

Considerações finais

As mudanças frequentes no sistema econômico, devido às altas tecnologias e à globalização da economia, colocam em risco o cooperativismo de crédito. Por muito tempo, as cooperativas de crédito firmaram-se como soluções para os problemas econômicos, porém, ocorre que, na atualidade, necessitam rever algumas posturas. Para melhor atendimento de seus associados precisam ganhar escala, crescer. Um fator que permite este crescimento é uma gestão ágil, qualificada. Como é de conhecimento, a gestão em uma cooperativa de crédito é democrática, cada associado possui um voto, por isso deve a educação cooperativa prepará-lo para atuar; deve esclarecer

direitos e deveres, bem como qualificar a participação dos mesmos na gestão.

Observa-se que a administração de uma cooperativa requisita uma educação que crie e fomente ideais e valores para a manutenção dos princípios cooperativos na gestão. Essa educação vai do mais alto dirigente, passando pelos funcionários, associados e público em geral, esse último, que futuramente poderá associar-se. O cooperativismo é doutrina e, como tal, precisa engajar o maior e melhor número de associados. Uma cooperativa com muitos associados é importante, mas mais importante é qualificação dos mesmos, pois isso gera comprometimento com a mesma.

As cooperativas possuem recursos para educação e formação cooperativa, assim precisam aperfeiçoar as áreas de comunicação, para desenvolver programas adequados para incentivar o cooperativismo. Uma educação eficiente é a que faz com que o associado aprenda a trabalhar na sua individualidade, cuidando do negócio coletivo, relacionando-se da melhor maneira. Isso é mudança de cultura e, se chegar aí, estará preparada para qualquer desafio.

Em uma cooperativa, mais importante que o valor integralizado pelos associados, é a educação, pois essa consequentemente se encarregará do crescimento. Um associado que sabe o que é uma cooperativa de crédito e sente-se valorizado pela mesma, ficará cada vez mais próximo, direcionando a ela seus negócios. Nesse aspecto, é imprescindível ao corpo diretivo das cooperativas trabalhar a educação cooperativa.

Como observa-se, existem sistemas cooperativos que desenvolvem programas de educação e formação cooperativa, mas o cenário atual prova que é preciso fazer mais para divulgar e fortalecê-los.

A força de uma cooperativa reside na educação de seus associados e o progresso destes a firmará. As cooperativas precisam atentar os fatores econômicos, mas devem ver a educação cooperativa como sua maior riqueza e dedicar esforços para sua efetivação.

Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2006.

BRASIL. Lei nº 5764/71. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 10 dez. 2009.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <<http://www.cooperativis-modecredito.com.br/>>. Acesso em: 4 jan. 2010.

CRÚZIO, Helmon de Oliveira. *Como organizar e administrar uma cooperativa: uma alternativa para o desemprego*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FUNDAÇÃO SICREDI. *Conhecendo o programa União Faz a Vida*. Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2008.

_____. *Programa União Faz a Vida: vivenciando trajetórias cooperativas*. Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2008.

_____. *Regulamento do Programa Pertencer*. Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2008.

_____. *Programa de Formação Cooperativa Crescer: referências para reeditores*. Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2008.

_____. *Programa de Formação Cooperativa Crescer – Cooperativismo de crédito: contribuindo para o crescimento coletivo*. Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAGNUSSATT, Alcenor. *Guia do cooperativismo de crédito*. 1. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PINHO, Diva Benevides. *Brasil: crédito cooperativo e sistema financeiro*. São Paulo: Esetec, 2006.

_____. PALHARES, Valdecir Manuel Affonso. *O cooperativismo de crédito no Brasil*. Edição Comemorativa. Santo André: Esetec, 2004.

_____. et al. *Administração de cooperativas*. São Paulo: CNPq, 1982.

RICCIARDI, Luiz Pedro P.; LEMOS, Roberto Jenkins de. *Comunicação e educação cooperativista*. Vitória, 1997.

RICCIARDI, Luiz Pedro P. *Cooperativismo*. Uma solução para os problemas atuais. 3. ed. Vitória, [s.d.].

ROSSI, Amélia do Carmo Sampaio. *Cooperativismo à luz dos princípios constitucionais*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SCHNEIDER, José Odelso. *Educação cooperativa e suas práticas*. Brasília: SESCOOP, 2003.

_____. Conteúdos da educação cooperativista. In: *Revista Perspectiva Econômica*, Série Cooperativismo 3, Ano XII, v. 8, n. 20, 1979.

SESCOOP. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/sescoop.asp>>. Acesso em: 21 jan. 2010.

SICREDI. Disponível em:< <http://www.sicredicrescer.com.br/>>. Acesso em: 30 jan. 2010.

_____. Disponível em:<<http://www.sicredipertencer.com.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2010.

_____. Disponível em:<<http://www.sicredi.com.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2010.

Eficácia das ferramentas de comunicação no Sicredi Montauri RS

Ivan Carlos Sensolo Vedana

O mundo está passando por imensas mudanças nas últimas décadas. A cada dia, de forma mais rápida e acentuada, as distâncias estão sendo diminuídas pelas telecomunicações, meios de transportes e informática. Acontecimentos em qualquer parte do mundo chegam ao conhecimento de toda a população em pouco tempo, possibilitando que qualquer mudança, por mais longe que ocorra, possa afetar os negócios e os planos das organizações (KOTLER, 1998).

Devido à alta competitividade do mercado, as organizações devem construir vínculos sociais e econômicos fortes com seus clientes, disponibilizando produtos e serviços de alta qualidade, capazes de ampliar o valor da oferta, além de despendermos esforços na manutenção de relacionamentos consistentes e duradouros, deixando, dessa forma, de tentar maximizar os lucros em cada transação individual, partindo para relacionamentos mutuamente benéficos com consumidores e parceiros.

Para melhor compreender a dimensão da ciência do *marketing*, precisa-se definir mercado, que é o conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto. Esses compradores compartilham de um desejo ou de uma necessidade específica que pode ser satisfeita por meio de trocas e relacionamentos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Dentro dos conceitos de *marketing* e mercado, hoje, além das empresas convencionais de capital particular, existem as cooperativas, que constituem um sistema econômico que forma uma base das atividades de produção e distribuição de riquezas, tendo como objetivo difundir os ideais em que se baseiam, no intuito de proporcionar o pleno desenvolvimento financeiro, econômico e social de todas as sociedades cooperativas.

A cooperação sempre existiu, desde as eras mais remotas, como resultante de necessidades de sobrevivência. Hoje, existem cooperativas dos mais diversos setores (produção, transportes e crédito). Cabe a essas associações minimizar, e na medida do possível, até eliminar os custos, tendo seu foco no consumidor, proporcionando-lhe satisfação quando da aquisição dos serviços prestados, para que continuem comprando e contando aos outros suas experiências positivas.

A comunicação eficaz com os associados das cooperativas torna-se uma estratégia para promover essa satisfação. Para isso, exige-se definições, como: forma da comunicação; investimento necessário e principalmente a avaliação do alcance do objetivo comunicativo.

Segundo Berzoini e Souza (2003), as cooperativas de crédito têm se apresentado como alternativa viável ao pequeno produtor rural e urbano em alguns dos principais países desenvolvidos. Ainda, segundo estes autores, a estrutura de pequenas cooperativas de crédito sem fins lucrativos, do sistema financeiro cooperativo na Europa e no Canadá, tem desempenhado papel importante ao provocar a queda da taxa de juros, quebrando o oligopólio dos grandes conglomerados financeiros nas regiões onde atuam.

Quando as cooperativas de crédito surgiram, as demais instituições financeiras não se preocuparam com elas, até faziam questão que existissem, pois assim poderiam repassar-lhes os clientes com baixo potencial.

Hoje, o Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) conta com mais de 1.076 unidades de atendimento espalhadas por onze estados Brasileiros. Possui mais de 1,4 milhões de associados, sendo que destes, 939 mil no Rio Grande do Sul, contando com um total de

depósitos acima da casa de R\$ 8,6 milhões, e injetando R\$ 12,95 milhões no mercado na forma de empréstimos e empregando mais de 30 mil pessoas em todo o Brasil.

Além disso, em alguns municípios, é considerada a única opção de instituição financeira acessível. Em outros municípios onde atua, compete com outras instituições financeiras, com taxas de juros diferenciadas, tarifas acessíveis, atendimento personalizado, entre outros produtos e serviços, de acordo com as necessidades de seus associados.

O Sicredi é um agente repassador de recursos de programas de agricultura familiar do Governo Federal nos municípios onde atua. Com isso, proporciona o crescimento e permanência na agricultura às famílias rurais, evitando o deslocamento dessas para grandes cidades (o êxodo rural). Assim, desde a zona rural (além de gerar receita e desenvolvimento para os municípios onde residem), promovem o seu próprio desenvolvimento.

Atualmente, o Sicredi investe mais de R\$ 800 mil mensais em comunicação, para que cada vez um maior número de pessoas tome conhecimento da marca ou de algum produto ou serviço. São utilizadas várias ferramentas para isso, porém não há um controle efetivo para saber se essas são as mesmas que os associados da região analisada possuem o hábito de utilizar.

Caso não haja essa sincronia entre empresa e público-alvo, grande parte do que foi investido em publicidade não trará retorno, caracterizando perda de investimento, situação esta que nenhuma empresa quer experimentar. Logo, há que conhecer os hábitos do público-alvo, para poder investir em ferramentas adequadas de comunicação, que proporcionem resultados mais eficazes.

Com esse propósito, foi desenvolvido um estudo no Sicredi Montauri RS, nos meses de outubro e novembro de 2011. Essa unidade cooperativa possui mais de 1.050 associados, integrantes das mais diversas realidades, do meio rural e urbano, como agricultores, empresários, funcionários públicos e da iniciativa privada, além de autônomos e outros, que certamente possuem hábitos e costumes distintos.

Os meios de comunicação que um associado tem acesso no meio rural nem sempre são os mesmos dos associados do urbano, que têm muito mais ofertas. Da mesma forma, conforme o grau de instrução de cada um, também há hábitos diferentes em relação aos meios de comunicação. Dentro desse contexto, buscou-se saber a percepção dos associados (pessoa física) sobre a eficiência da comunicação do Sicredi, mais especificamente sobre quais seriam as ferramentas mais eficazes para isso.

Marketing

Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Ainda, pode ser descrito como um processo ordenado e criativo de pensar e planejar a organização voltada para o mercado (KOTLER, 1998).

Para Churchill e Peter (2003), *marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, preços e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Já segundo Boone e Kurtz (1998), *marketing* é um processo composto por várias etapas descritas na seguinte ordem: identificar as necessidades dos clientes; projetar as mercadorias e serviços que satisfaçam essas necessidades; informar os compradores em perspectiva sobre mercadorias e serviços; fazer com que as mercadorias ou serviços estejam disponíveis onde e quando os clientes desejarem adquiri-los; atribuir preços as mercadorias e serviços que reflitam os custos sejam competitivos e estejam de acordo com o poder aquisitivo dos clientes e proporcionar o serviço e o acompanhamento necessários para assegurar ao cliente a satisfação após a compra.

Marketing de serviços

Para Churchill e Peter (2003), o *marketing* de serviços assemelha-se em vários aspectos ao de produtos tangíveis ou bens, pois ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca.

As interações mantidas entre cliente e prestador de serviços são chamadas de “hora da verdade”. É nesse momento que esse prestador tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços, e fazer disso um diferencial competitivo perante seus concorrentes. O que os clientes recebem em suas interações com a empresa é claramente importante para a avaliação da qualidade do serviço prestado (GRÖNROOS, 1995).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), os clientes são motivados a procurar um serviço da mesma forma que procuram um produto, da mesma forma suas expectativas comandam as suas atitudes, e nesta interação tanto o prestador de serviço quanto o cliente têm papéis a desempenhar na transação.

A comunicação boca-a-boca é a mensagem sobre a organização, sua credibilidade e confiabilidade, sua forma de operar, seus serviços e tudo mais que é comunicado por um cliente ou uma outra pessoa qualquer. Esse tipo de comunicação, quando positiva, reduz a necessidade de grandes orçamentos para comunicação com o mercado, já que esta se encarrega de grande parte dos novos negócios desejados.

Processo de marketing

Segundo Kotler (1994), o processo de *marketing* consiste na análise de oportunidades, pesquisa e seleção de mercados-alvo, preparação de estratégias, planejamento de programas e organização, implementação e controle do esforço de *marketing*. Esse processo é essencial quando se deseja planejar um negócio, porém deve ser feito de forma ordenada e sequencial para que o referido negócio

obtenha sucesso. O processo é composto por pesquisa de *marketing*, segmentação de mercado/posicionamento e composto de *marketing*.

Pesquisa de marketing – consiste em projetos formais que visam a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas, relacionadas ao *marketing* de produtos e serviços. Essa pesquisa tem a finalidade de fazer com que as organizações conheçam melhor os seus consumidores ou futuros consumidores, saber o que eles desejam para poder ofertar no futuro produtos que suprem as expectativas dos mesmos.

Segundo Churchill e Peter (2003), para reconhecer e responder às oportunidades que uma organização enfrenta, ela precisa examinar o ambiente externo: uma análise ambiental que inclui a revisão das dimensões econômica, política e legal, social, natural, tecnológica e competitividade do ambiente. Uma pesquisa de *marketing* de boa qualidade possui algumas características que não devem ser deixadas de lado, entre elas o método científico de aplicação da mesma, a criatividade da pesquisa, múltiplos métodos de pesquisa para evitar o erro, análise do valor e custo da informação. E uma das principais razões para se fazer uma pesquisa de *marketing* é a identificação de oportunidades e ameaças do mercado, mais especificamente uma pesquisa deve mensurar e prever o tamanho do mercado, seu possível crescimento e potencial de lucro e com isso obter a demanda de mercado.

Segmentação e posicionamento – Quando uma empresa decide operar em um mercado amplo, deve reconhecer que não consegue atender a todos os consumidores daquele mercado, pois estes consumidores possuem desejos diferentes, exigências diferentes e estão dispersos. Dessa forma, fica mais fácil identificar os segmentos que possuem maior competitividade e atendê-los de forma eficaz. Assim, a empresa passa a desenvolver produtos e programas de *marketing* específicos para cada público.

Para Churchill e Peter (2003), segmentação de mercado é o processo de dividir o mercado em grupos de compradores potenciais com semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou

comportamentos de compra. O segmento específico de mercado que uma organização seleciona para servir é chamado de “mercado-alvo”.

Segundo Kotler (1998), pode haver a segmentação por variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. A geográfica propõe dividir o mercado em unidades geográficas diferentes, como países, estados, regiões, cidades ou bairros, podendo a organização atuar em uma ou mais áreas geográficas. A segmentação demográfica divide o mercado em grupos baseados em idade, sexo, renda, geração, raça ou ocupação profissional. Estas variáveis são as mais comuns para distinguir grupos de consumidores. A segmentação psicográfica divide os compradores por estilo de vida e/ou personalidade. As pessoas pertencentes a um mesmo grupo demográfico podem apresentar perfis psicográficos diferentes. E a segmentação comportamental divide os compradores pelo conhecimento, atitude, uso ou resposta de um produto.

Composto de marketing – Conhecido como teoria dos 4 P’s, foi criado na década de 1950, durante todos estes anos tendo sido a base do *marketing*, pois através destas variáveis é possível administrar todo o composto mercadológico de uma organização. Os componentes do *mix* de *marketing* são produto, preço, distribuição e comunicação.

Produto/serviço – Segundo Kotler (1998), é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade. Os produtos vendidos incluem bens físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e ideias.

Para Churchill e Peter (2003), embora produtos e serviços possuam algumas características que os diferenciem, assemelham-se em vários aspectos. Do ponto de vista do *marketing*, ambos são destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) afirmam que um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.

Algumas das características dos serviços são: a) *intangibilidade*: o cliente potencial não tem como examinar o serviço antes de efetuar a compra, por isso a empresa precisa oferecer indicações sobre qualidade do serviço, referências ou credenciais; b) *perecibilidade*:

serviços são perecíveis, se não forem utilizados quando oferecidos não poderão mais ser usados; c) *inseparabilidade*: em muitos casos o serviço não pode ser separado do profissional que está prestando o mesmo, ou seja, sem a pessoa o serviço não existe; d) *uniformidade*: a qualidade dos serviços pode variar entre uma situação e outra, pois há interferência direta do prestador de serviço e do cliente que também pode interferir na qualidade do serviço.

Churchill e Peter (2003) ressaltam que as empresas precisam conhecer e saber trabalhar as características dos serviços, para tentar neutralizá-las, desta forma, reduzindo o impacto de tais características no resultado da organização.

Preço – É o valor que as organizações pretendem cobrar dos consumidores em troca de seus produtos e serviços, o preço é o que gera receita para a organização, supostamente devendo cobrir os custos e gerar uma margem de lucro. Segundo Kotler (1998), quando uma organização tem seus objetivos claros, fica mais fácil pra a mesma estabelecer o preço para seus produtos ou serviços, porém existem vários objetivos que as mesmas podem buscar, um deles é a estratégia de sobrevivência, onde as organizações buscam somente a sobrevivência, utilizam esta estratégia quando enfrentam excesso de produção, concorrência acirrada ou mudança nos desejos dos consumidores.

Segundo Kotler (1998), as empresas não estabelecem um preço único, mas elaboram uma estrutura de preços que reflete as variações da demanda geográfica e dos custos, as exigências dos segmentos de mercado, a época da compra, o volume de pedidos e outros fatores. Em função dos descontos, gastos promocionais e concessões, uma empresa raramente realiza o mesmo lucro em todas as unidades do produto que vende.

Algumas estratégias de adaptação de preço são: a) *preço geográfico*: trata da decisão da empresa em praticar preços diferenciados dependendo da localização dos seus consumidores; b) *preços com descontos e concessões*: na maioria das empresas, estes modificam seu preço para recompensar os consumidores que pagam em dia suas compras, ou então aqueles que comprem grandes volumes, com

intuito de manter o consumidor fiel à marca, porém as organizações devem atentar para com esta redução de preço não estar zerando suas margens de lucro; c) *preços promocionais*: técnicas para estimular a compra antecipada; d) *preço diferenciado*: modificação do preço básico do produto para acomodar as diferenças de consumidores, produtos, localizações, podendo isso assumir várias formas de preços: por segmento de consumidores, por versão de produto, por imagem, preço por localização e ainda o preço por período (KOTLER, 1998).

Distribuição – Segundo Kotler (1998), canais de *marketing* são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo. Um canal de *marketing* desempenha o trabalho de movimentar bens de produtores até consumidores. Referem-se aos canais de *marketing*: distribuição física, transporte e armazenagem. Cabe salientar que a maioria dos fabricantes não vende seus produtos diretamente aos usuários finais, por isso usam canais de *marketing*.

Dependendo do que a empresa produz ou o tipo de serviço que presta, muda o nível de canal. Se a empresa pratica a venda direta ao consumidor final porta-a-porta, está utilizando o nível zero, ou seja, sem intermediários. Já se o produto fabricado é colocado à disposição do consumidor final num varejista, está trabalhando com o nível 1, um intermediário apenas. Quando um fabricante utiliza um atacadista para distribuir seus produtos aos varejistas, está trabalhando no nível 2, dois intermediários. E, por fim, se o fabricante repassa seus produtos à atacadista de grande porte, que por sua vez os repassa a um de pequeno porte para fazer os produtos chegarem até os varejistas, e daí aos consumidores finais, o nível de canal utilizado é o 3, ou seja, três intermediários (KOTLER, 1998).

As empresas precisam decidir sobre o número de intermediários em cada canal. Na *distribuição exclusiva*, limita-se esse número. Esta estratégia é usada quando o produtor deseja manter grande controle sobre nível de prestação de serviços oferecidos pelos revendedores, envolve exclusividade, o revendedor não pode trabalhar com outras marcas. Na *distribuição seletiva*, as organizações trabalham com alguns intermediários bem escolhidos que estejam dispostos a vender

um produto específico. Isso proporciona ao produtor uma cobertura adequada de mercado com mais controles e menos custos do que a distribuição intensiva. Já a *distribuição intensiva* se caracteriza pelo fato de o fabricante colocar seus produtos ao maior número possível de estabelecimentos (itens de conveniência) (KOTLER 1998).

Nas condições e responsabilidades dos participantes do canal, ainda segundo este autor, o fabricante deve determinar os direitos e as responsabilidades dos participantes do canal, assegurando que cada participante seja tratado respeitosamente e tenha oportunidade de ser rentável.

Comunicação – Segundo Grönroos (1995), assim como em empresas fabricantes de bens, a comunicação com o mercado em empresas de serviços é essencial e deve também incluir atividades como vendas, publicidade e promoção nas vendas, podendo a empresa optar por quatro formas distintas de se comunicação com seu público: pessoal, de massa, dirigida e interativa.

A opinião de um cliente sobre um serviço é influenciada tanto pelos meios de produção, instalações, recursos humanos quanto pelo processo de produção, comportamento dos empregados e maneira como as instalações são utilizadas. Se houver um conflito entre a mensagem boca-a-boca e a uma campanha publicitária, o comercial e todas as mensagens pagas perdem ou pelo menos passam a ter um impacto menor do que teria se as duas mensagens combinassem um único efeito de comunicação (GRÖNROOS, 1995).

Segundo Kotler (1998), o composto de comunicação consiste em cinco importantes ferramentas:

- *Propaganda*: qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias ou serviços por um patrocinador identificado;
- *Marketing direto*: sistema interativo que usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização;
- *Promoção de vendas*: consiste em um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, na sua maioria de curto prazo, que

- visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos e serviços por consumidores ou comerciantes;
- *Relações públicas e publicidade*: envolve uma variedade de programas para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa e ou de seus produtos;
 - *Venda pessoal*: venda pessoal é um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes ou consumidores.

A comunicação é o momento em que a organização deve seduzir e empolgar os consumidores, fazer com que estes escolham os seus produtos ou serviços; precisa ser clara e objetiva para informar as características, reforçando os pontos positivos; deve conhecer as necessidades dos consumidores; saber o que os influencia e o que mais os impressiona, se é um anúncio na televisão ou rádio, um artigo em jornal ou a opinião de outras pessoas (KOTLER, 1998).

Segundo Las Casas (2006), uma empresa poderá dispor de um bom produto e um bom preço, poderá também ter um sistema de distribuição bem desenvolvido, mas o sucesso dependerá da capacidade de comunicação. Ao divulgar um produto ou serviço, os consumidores podem sentir-se estimulados a comprar, tanto pelo efeito de persuasão como pela informação que adquirem.

Para Churchill e Peter (2003), as organizações utilizam a comunicação para tentar aumentar as vendas e lucros ou alcançar outras metas. Dessa forma, informam, persuadem e lembram os consumidores para que comprem seus produtos e serviços; comunicam as vantagens superiores de seus produtos, seus custos mais baixos ou certa combinação entre benefícios custos desejados pelos consumidores.

Na acepção de Erickson e Cialdini (2005), persuadir significa ser suficientemente relevante para o outro a ponto de influenciar a sua forma de agir e pensar. Quando usada eticamente, a capacidade de influenciar os outros mostra-se um instrumento poderoso do líder. Se usada com descuido pode destruir a credibilidade.

Para Dias (2005), a resposta do consumidor é o conjunto de atividades mentais, emocionais ou físicas causadas por um estímulo de *marketing*. São três os tipos de resposta que ocorrem em sequência: cognitiva, afetiva e comportamental, as quais compõem o chamado “processo de aprendizado”. Em outras palavras, as respostas do consumidor desejadas pelo profissional de *marketing* podem ser: colocar uma ideia na mente; mudar sentimentos, percepções e atitudes ou completar determinada ação. Alguns passos para a correta criação e divulgação da mensagem da empresa são:

a) Identificação da audiência-alvo

Segundo Kotler (1998), para iniciar o processo de desenvolvimento de um programa de comunicação e promoção, o comunicador de *marketing* deve ter clara qual a audiência-alvo a atingir e, depois disso, definir o que comunicar. Dentro do grupo de audiência-alvo, o profissional de *marketing* precisa mensurar o conhecimento da marca e a imagem que os consumidores possuem dela. Podendo, dessa forma, desenvolver campanhas de divulgação para torná-la conhecida, ou, se já for conhecida, desenvolver campanhas para aperfeiçoar uma imagem positiva ou desejada pela marca junto aos consumidores.

b) Determinação dos objetivos de comunicação

Consiste no tipo de resposta que se quer conseguir da audiência (compra, alta satisfação ou comunicação favorável boca-a-boca). As organizações não querem apenas que os consumidores compreem seus produtos, podem apenas desejar colocar algo na mente do consumidor, mudar suas atitudes ou levá-los a agir de determinada forma (KOTLER, 1998).

c) Desenvolvimento da mensagem

Segundo Kotler (1998), outra etapa importante na comunicação é o desenvolvimento da mensagem, sendo que esta deve ser eficaz, atrair a atenção, manter o interesse, despertar o desejo e conduzir à ação.

Para Dias (2005), a atenção é a primeira resposta do consumidor a uma comunicação de *marketing*. Deve-se criar mensagens que a atraiam, com base no conhecimento aprofundado das características do público-alvo e na seleção dos benefícios do produto a serem comunicados, partindo da percepção de valor do consumidor. O próximo passo é desenvolver uma mensagem envolvente e de impacto para despertar o interesse do consumidor. A terceira resposta do cliente é o desejo e a intenção de aquisição do produto ou serviço. A resposta final do consumidor ao processo de comunicação é a compra do produto, que só ocorre quando todos os elementos do composto de *marketing* agirem integrada e eficazmente.

Os canais de comunicação pessoal envolvem duas ou mais pessoas comunicando-se diretamente entre si, pode ser face-a-face, por telefone ou correio. Os canais de comunicação são considerados eficazes pelas oportunidades que têm de individualizar a apresentação, além de gerar segurança para o comprador (KOTLER, 1998).

Já os canais de comunicação impessoal, são os que conduzem mensagens sem contato ou interação pessoal: a) *mídia*: veículos impressos, de difusão, de divulgação eletrônica e de exposição pública; b) *atmosfera*s: ambientes planejados que criam ou reforçam as inclinações do comprador em relação à aquisição de um produto ou serviço; c) *eventos*: ocorrências planejadas para comunicar mensagens específicas a audiências-alvo (KOTLER, 1998).

Embora a comunicação pessoal seja mais eficaz que a de massa, esta última é o principal meio para estimular a comunicação pessoal, pois afetam atitudes pessoais/comportamentos por meio de um processo de fluxo de comunicação em duas etapas. Frequentemente, as ideias fluem do rádio, televisão e da mídia escrita para líderes de opinião e destes para os grupos menos ativos da população (DIAS, 2005).

e) Estabelecimento do orçamento de comunicação

Segundo Kotler (1998), uma das etapas mais difíceis para se tomar decisões no *marketing* é o quanto gastar em promoção. Por isso, existem grandes variações nos valores investidos em *marketing*

dependendo do setor que a organização atua. Existem quatro métodos utilizados pelas empresas para ajudar na decisão de quanto gastar em promoção: disponibilidade de recursos, porcentagem sobre o faturamento, paridade competitiva e objetivo e tarefa. No método da disponibilidade de recursos, as empresas determinam o orçamento de promoção de acordo com o que admitem poder gastar. Esse método ignora o papel da promoção, analisando o impacto da mesma, e leva em conta apenas o valor que a empresa tem em caixa (DIAS, 2005).

Segundo Kotler (1998, p. 543), “cada ferramenta promocional tem características e custos exclusivos”. Após definir o quanto gastar em promoção, as organizações precisam alocar este orçamento entre cinco ferramentas promocionais: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e *marketing* direto.

f) Decisão sobre o composto de comunicação

Segundo Kotler (1998), dentro do mesmo setor, as empresas podem se diferenciar consideravelmente apenas pela forma como alocam o seu orçamento promocional. É possível atingir determinado nível de vendas com compostos promocionais diferentes. As empresas estão sempre preocupadas em encontrar meios de ganhar eficiência, substituindo uma ferramenta por outra. A decisão que as empresas precisam tomar é entre propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, força de vendas e *marketing* direto.

A pesquisa no Sicredi Montauri RS

No estudo de caso da unidade de atendimento do Sicredi Alto Nordeste, da cidade de Montauri/RS, para pesquisar sobre a eficácia das ferramentas de comunicação com o associado, utilizou-se o método de pesquisa descritiva, que, de acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 53), “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população e esclarecimento das relações entre variáveis”.

A coleta de dados primários ocorreu através da aplicação de questionários, compostos por 20 perguntas fechadas e estruturadas, entregues aos entrevistados, esclarecendo o objetivo da pesquisa e solicitando sua colaboração. Já os dados secundários foram retirados de fontes como bancos de dados, relatórios, documentos internos e de livros.

Definiu-se como população todos os associados (pessoa física) daquela unidade, que em novembro de 2011 totalizavam 1.050 associados.

Conforme Diehl e Tattim (2004), população (ou universo) é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar, podendo ser pessoas, famílias, empresas entre outros, conforme os objetivos da pesquisa. Da população, retirou-se a amostra que, para Mattar (1996), é qualquer parte de uma população, ao passo que amostragem é o processo de colher amostras de uma população. Os elementos mais utilizados em amostras de pesquisa de *marketing* são as pessoas.

Para fins do estudo, dada a dispersão geográfica dos entrevistados, optou-se por utilizar a técnica de amostragem por conveniência, onde foram entrevistados aleatoriamente os associados que visitaram a cooperativa nos dias úteis dos meses de outubro e novembro de 2011 e que se dispuseram a participar da pesquisa (106 associados).

Realidade externa e interna

No município de Montauri, o Sicredi iniciou as suas atividades no ano de 1995, até então os associados deste município eram atendidos em Serafina Corrêa ou Vila Maria, gerando uma dificuldade de deslocamento. Inicialmente, atendia os associados num pequeno cômodo alugado, com apenas um colaborador. Atualmente, funciona em uma sala de 140m²; tem uma equipe de cinco colaboradores e possui mais de 1.050 associados entre pessoas físicas e jurídicas.

Não há nenhum banco concorrente no pequeno município, porém há pessoas que se deslocam até Serafina Corrêa, Casca e Vila Maria para buscarem os serviços de outras instituições financeiras.

Um grande empecilho enfrentado hoje é a determinação do Tribunal de Contas do Estado, que proíbe as prefeituras de manter depósitos à vista ou a prazo no Sicredi. Em se tratando de municípios de pequeno porte, a prefeitura vem a ser a maior empresa desses lugares, e, por força de lei a Prefeitura Municipal de Montauri/RS, precisa movimentar quase todos os seus recursos no Banco do Brasil, Banrisul ou Caixa Econômica Federal de outra cidade. Isso faz com que grande volume de recursos deixe de circular pela unidade de atendimento do Sicredi Montauri.

Dessa forma, os associados sentem-se prejudicados, pois quanto maiores os volumes administrados por aquela unidade de atendimento, maior será a quantidade de recursos colocados à disposição deles. A lei criada pelo poder público para beneficiar os bancos públicos acabou prejudicando inicialmente a própria prefeitura de Montauri, que precisa se deslocar diariamente para Serafina Corrêa para realizar as transações em uma das instituições financeiras públicas, e, ainda, quando poderia movimentar no Sicredi de sua própria cidade, oportunizando mais recursos para o desenvolvimento da comunidade da sua região.

Comunicação do Sicredi

A comunicação do Sicredi ocorre em duas fases, uma estruturada numa dimensão macro, veiculada em todo o estado, onde todas as cooperativas contribuem com um percentual do total do investimento conforme o volume de recursos que a mesma movimenta. A outra estratégia é pensada e desenvolvida no ambiente da própria cooperativa, ou seja, no caso da Cooperativa Alto Nordeste uma região de onze municípios.

As ações desenvolvidas pelo Sicredi Alto Nordeste distribuem-se entre diversos meios de comunicação, dentre jornais de Marau: *Jornal NC*, *A Folha*, *Jornal JM*, *Correio Marauense*, mais o *Jornal Hoje*, de Casca, e as rádios: Vanguarda e a Alvorada, de Marau, a Rádio Cidade, e as rádios Rosário e a Odisseia, de Serafina Corrêa. Além de *outdoors* nas entradas de algumas cidades da região e patrocínios em eventos locais.

Por sua vez, a comunicação veiculada em nível estadual, chamada “sistêmica”, abrange anúncios de TV nas emissoras RBS TV, Bandeirantes, Record, Rede Vida, SBT, Pampa, TV Com e Net. Conta também com anúncios nas rádios, Gaúcha, Guaíba, Band, Antena 1 e Band News, e possui ainda diversos *outdoors* espalhados pelo estado que serão mantidos ou remodelados conforme a campanha de *marketing* vigente. Os gastos com comunicação sistêmica ultrapassam os R\$ 800 mil por mês, e são rateados entre as cooperativas integrantes do sistema.

Além disso, o Sicredi tem o programa de responsabilidade social União Faz a Vida, desenvolvido em mais de cem municípios, dentre os quais destaca-se Montauri. Envolvendo cerca de 160 mil alunos do ensino fundamental, onde são trabalhadas ações que refletem em essência a preocupação com o desenvolvimento do ser humano, resgatando um dos mais preciosos valores que existe numa nação forte: a cidadania. Os resultados positivos destas ações, que vão além da mensuração em números, contribuem de forma real para a formação de pessoas conscientes de seu papel social e comprometidas com a construção de uma sociedade melhor.

A percepção dos enunciados

Ao analisar detalhadamente os questionários aplicados e tabular os dados, apresentamos aqui os resultados da pesquisa:

Conhecimento sobre o Sicredi – a maioria dos respondentes tomou conhecimento do Sicredi através dos colaboradores e da indicação de outros associados, familiares e amigos. Apenas 13% dos respondentes tomaram conhecimento através do rádio, televisão e jornais. Isso demonstra que a comunicação boca-a-boca em empresas de serviços é considerada uma das principais formas de comunicação.

Para Churchill e Peter (2003), a comunicação eficaz é concebida de forma a ser compreensível e atraente para o público-alvo. Além disso, os profissionais de *marketing* devem pesquisar qual a mídia utilizada pelo público-alvo, esse conhecimento ajuda na seleção da mídia apropriada para cada público.

Influência dos familiares – Mais de 62% dos associados possuem mais algum integrante da família também associado ao Sicredi. Dessa forma, demonstra-se que a grande maioria dos associados influenciou algum familiar a se associar à cooperativa.

Hábito de assistir televisão – Quanto à emissora de televisão que os associados costumam assistir, pode-se perceber que a RBS TV é a favorita dos associados respondentes, com mais de 53% de preferência, seguida pela Bandeirantes com quase 16% e SBT com 10%. Verificou-se também que 15% dos respondentes assistem outra emissora. Pelas respostas obtidas, constatou-se que muitos associados não recebem sinal via satélite, não tendo acesso a emissoras locais.

Para Churchill e Peter (2003), a propaganda em televisão é útil quando se deseja chamar a atenção para produtos simples de entender e comprados massivamente. A televisão pode atingir apenas uma parte limitada do público. Com a invenção do controle remoto, os consumidores ainda podem fazer o chamado “zapping”, pulando os comerciais.

Propaganda como motivador de compra – 83% dos respondentes alegam nunca terem comprado um produto ou serviço motivados pela propaganda do mesmo na televisão, porém vale ressaltar que a propaganda pode ter como objetivo criar consciência de um produto ou serviço ou informá-lo sobre um produto ou serviço, influenciando positivamente, mesmo que a longo prazo e inconscientemente a compra do cliente.

Segundo Kotler (1998), por muito tempo a televisão exerceu a liderança no composto de mídia, com o passar do tempo os pesquisadores perceberam a redução da eficácia da televisão, devido à saturação pelo aumento do número de anúncios e pelo aumento da troca de canais, proporcionada pelo surgimento do controle remoto.

Hábito de ouvir rádio – a grande maioria, mais de 93%, ouve rádio, independente da ocupação ou faixa etária. A preferência dos ouvintes é pela Rádio Alvorada AM de Marau, com mais de 42% das respostas dos entrevistados, em seguida aparece a Rádio Odisseia FM, de Serafina Corrêa, com mais de 18% das repostas dos entrevistados, logo após encontra-se a Mais Nova FM, de Marau, com

mais de 15% das respostas dos entrevistados. Cabe salientar que o Sicredi Alto Nordeste possui anúncios nas três emissoras. Quanto ao horário, pela manhã e ao meio dia chega-se a 65% da audiência nesses dois horários, já à noite possui apenas 14% da preferência, que por sinal é exatamente onde a televisão atinge a maior audiência, com mais de 56% neste horário.

Segundo Kotler (1998), o rádio é utilizado para comunicação de massa, possui alta seletividade demográfica e geográfica e possui um custo baixo, porém gera menos atenção do que a televisão.

Hábito de ler jornal – Encontrou-se uma divisão exata no número de respondentes que possuem o hábito de ler jornal, onde 70% leem e 30% não leem jornal regularmente. Para a baixa atenção dispensada a este veículo de comunicação, podem ser elencados vários fatores que interferem para que os associados não leiam jornal. Entre eles cita-se: a) *dificuldade da entrega dos mesmos na cidade* – na maioria das vezes o jornal de maior circulação na cidade não chega ou chega atrasado, desmotivando as pessoas a manterem assinatura do mesmo; b) *a maioria dos associados reside no meio rural*, onde a entrega de jornal não acontece e ainda há a dificuldade que as pessoas têm para ler – devido ao grau de instrução de muitos, ou por pouco hábito de leitura, acham mais fácil e cômodo assistir televisão. O jornal *Zero Hora* é o que os associados entrevistados mais leem, sendo apontado por quase 45% dos entrevistados. Logo após, aparece *A Folha de Marau*, com mais de 40% das opções de resposta, e o *Jornal Fato Regional* de Vila Maria, com 15% das opções de resposta dos entrevistados.

Para Churchill e Peter (2003), o jornal proporciona uma ampla exposição com custo relativamente baixo e possui alta credibilidade, porém não oferece seletividade e as cores podem não ficar de boa qualidade. Ainda deve-se analisar a localização do anúncio, pois esta interfere na visualização do mesmo por parte do leitor.

Percepção da presença do Sicredi – 30% afirmam perceber o Sicredi em patrocínios em eventos comunitários; 26% afirmam perceberem a presença em *outdoors*; 24% dos respondentes afirmam já ter percebido a presença do Sicredi em feiras e exposições

e com 20% dos respondentes aparecem os sindicatos. Cabe frisar que patrocínios em eventos comunitários são ações locais, de baixo investimento financeiro, mas que geram um retorno muito grande para a instituição.

Para Kotler (1998), a empresa deve buscar os veículos mais eficazes em termos de custo-benefício dentro cada tipo de mídia.

Melhor forma de receber informações sobre produtos/serviços – para 46% dos respondentes através dos colaboradores da cooperativa é a melhor fonte para receberem informações sobre produtos ou serviços do Sicredi. Posteriormente, com 25% dos respondentes, foram citados os amigos como fonte de informação. Já para 15% dos respondentes, a melhor forma de receber informações sobre os produtos e serviços são os familiares, e, para 14%, é o rádio.

Segundo Grönroos (1995), a comunicação boca-a-boca exerce um impacto poderoso na formação das expectativas dos clientes, tanto os existentes como os potenciais. Uma boa comunicação desse tipo tem um efeito positivo sobre as expectativas e as futuras compras, por outro lado, uma comunicação boca-a-boca ruim terá efeitos negativos.

O Sicredi de Montauri/RS possui um grande percentual de agricultores no seu quadro de associados, geralmente pessoas que não possuem o hábito de ler jornal, e com pouco tempo disponível para acompanhar programas de rádio e televisão. Esses associados valorizam muito os contatos diretos, feitos pelos colaboradores da empresa, portanto entende-se que uma forma eficaz de comunicação será o Sicredi manter um cronograma de reuniões nas comunidades do interior, pelo menos duas vezes por ano para tirar dúvidas dos associados e levar os produtos e serviços ao conhecimento dos mesmos. Essa é uma ação de custo relativamente baixo e de alta credibilidade entre os associados, que com certeza terá eficácia no que se refere à comunicação.

Segundo Churchill e Peter (2003), a principal meta da comunicação é aumentar as vendas e os lucros de uma organização, mas, além disso, também pode ser utilizada para: formar imagens positivas, criar consciência, formar relacionamentos e reter clientes.

O método mais eficaz de comunicação percebido foi o boca-a-boca praticado pelos associados e colaboradores. Por isso, vale ressaltar a importância das ferramentas de comunicação pessoal que nas empresas de serviços se tornam ainda mais importantes e que devem ser conjugadas com as campanhas de comunicação veiculadas nos meios de comunicação.

Neste contexto, em uma cidade pequena, que possui cerca de dois mil habitantes, onde caracterizou-se o público alvo dessa pesquisa, associados da Unidade de Atendimento de Montauri/RS, a comunicação boca-a-boca torna-se ainda mais eficaz, pois praticamente todas as pessoas mantêm contatos ou relações entre si, e existem interações frequentes entre pessoas das mais diversas classes e ocupações. Isso faz com que os acontecimentos bons ou ruins, espalhem-se com rapidez. Dessa forma, o Sicredi deve preocupar-se com esse tipo de comunicação e sempre zelar para que seja positiva, caso contrário poderá sofrer com uma possível comunicação boca-a-boca negativa.

Considerações finais

Nos últimos anos, os bancos de varejo adotaram estratégias agressivas de negócios: partiram para aquisições, criaram e consolidaram operações, penetraram em novos nichos de mercado e segmentaram fortemente suas bases de clientes. As estratégias de *marketing* das instituições bancárias sofreram profundas alterações, visando aumentar receitas com novos produtos e serviços bancários, ampliar a escala operacional e melhorar a rentabilidade média por cliente. Tal complexidade demandou um modelo de *marketing* de serviços mais abrangente.

O trabalho de comunicação nada mais é do que expor um produto ou serviço no mercado. Nesse contexto, o rádio e a televisão são os veículos de maior penetração no mercado, tendo o rádio custos mais baixos de comunicação, ao passo que a televisão custos relativamente elevados, mas ambos são extremamente eficientes quando

utilizados de maneira correta. Logo, um trabalho bem elaborado nessas mídias pode ser aprovado por milhares de consumidores.

Os jornais são veículos que sempre trazem novidades, principalmente os diários. Em geral, o público que lê jornais é constituído por pessoas mais cultas, formadores de opinião, executivos.

Em relação à pesquisa realizada no Sicredi Montauri RS, pôde-se constatar, sobretudo, a eficácia da comunicação boca-a-boca, a mais destacada no Sicredi, uma vez que os próprios associados são propagadores dos serviços realizados. Dependendo da mensagem, é possível conquistar clientes e fazer com que se tornem verdadeiros vendedores do Sicredi, já que ajudam a ampliar a participação de mercado.

Dessa forma, o incentivo à comunicação, de qualquer tipo, deve iniciar com os inovadores e, dentre estes, aqueles que sejam líderes de opinião. As organizações devem identificá-los junto ao público e motivá-los para que se tornem verdadeiros aliados do Sicredi, levando e divulgando o produto, serviço ou marca.

Os colaboradores do Sicredi podem ser considerados canais de comunicação, pois são capazes de alcançar grandes dimensões na divulgação de produtos e serviços, se motivados para tal.

Com esta pesquisa, pôde-se perceber que todas as ferramentas de comunicação têm um potencial diferente capaz de proporcionar incrementos em vendas de produtos e serviços, basta conhecer o público, ou seja o associado, e comunicar-se de forma adequada.

Referências

BERZOINI, Ricardo; SOUZA, P. A. Ideias para um sistema cooperativo de crédito. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 abr. 2003, p. 3.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2003.

- DIAS, Sergio Roberto (Org.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DIEHL, Astor A., TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ERICKSON, Juliet, CIALDINI, Robert. Persuadir com o coração. *Revista HSM Management*, 52. ed. , set. e out. 2005.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SICREDI. *Dados da cooperativa*. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>>. Acesso em: nov. 2011.

Motivação e clima organizacional no Sicredi

José Carlos Kroth

As organizações cooperativas do Sicredi têm, na área de gestão de pessoas, um pilar muito importante para o seu crescimento e desenvolvimento. A partir de uma boa seleção de colaboradores, ou mesmo na qualificação e retenção dos bons profissionais, a organização estará formando um consistente alicerce para sua evolução. O papel das pessoas na gestão de suas carreiras é enfatizado constantemente e precisa estar alinhado com o setor de gestão de pessoas, a fim de construir uma harmoniosa sintonia dentro da organização cooperativa, buscando os melhores resultados para ambos os lados.

Para melhor evidenciar o relacionamento interno na área de gestão de pessoas, é importante analisar a motivação, a partir da pesquisa do clima organizacional dentro das organizações, pois os colaboradores somente estarão satisfeitos se suas necessidades forem atendidas, em relação à carreira e desenvolvimento, ao superior imediato, aos reconhecimentos e incentivos e à gestão de desempenho.

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar a motivação e o clima organizacional no Sistema Sicredi, realizando comparativos entre a unidade de atendimento de Lagoão, a Cooperativa Centro Serra e o Sistema Sicredi. Assim, o estudo encontra-se estruturado a partir de uma parte teórica e de outra empírica, a fim de evidenciar a motivação e o clima organizacional.

Gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas constitui-se num importante setor dentro de uma organização, uma vez que é onde são selecionados novos colaboradores, além de ser o suporte para a formação profissional através de cursos de capacitação, desenvolvimento profissional e a possibilidade de crescimento em cargos e salários.

Gestão de pessoas é a capacidade de atrair, manter e empregar bem os talentos, o que gera um diferencial competitivo para a organização. Os efeitos dessa boa gestão de pessoas proporcionam resultados inquestionáveis à organização.

Em uma organização de sucesso, sócios (associados), gestores e colaboradores, devem primar e realizar um grande esforço para formar uma parceria organizacional, ou seja, criar um envolvimento em todos os setores, estimulando uns aos outros, buscando melhorias e procurando ajudar as pessoas a encontrarem o que gostam de fazer e a fazerem o que podem dar de melhor à organização.

Para a realização de uma excelente gestão de pessoas, a organização deve se tornar um bom lugar para se trabalhar, através da valorização das pessoas, que deve ser um princípio em sua filosofia e este princípio deve ser sempre colocado em prática.

Uma gestão de pessoas genuinamente excelente é aquela em que os dirigentes colocam as pessoas em primeiro lugar por pura convicção e não apenas por uma questão de imagem, e que costuma surpreender os colaboradores com esforços que faz por eles através de exemplos de ações que acontecem naturalmente. Para reter seus talentos, as melhores empresas investem nas pessoas e as reconhecem com outras coisas além do dinheiro. Elas olham para seus colaboradores como pessoas por inteiro, não apenas como trabalhadores (PASCHOAL, 2006, p. 10-11).

Grandes mudanças estão acontecendo no ambiente e no contexto interno das organizações. Uma dessas importantes mudanças está relacionada com o modelo de gestão de pessoas.

Por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas. Pela análise da atuação dos gestores da organização pode-se chegar à atuação que se espera dos responsáveis pela gestão de pessoas (FERREIRA, FORTUNA, TACHIZAWA, 2001, p. 19).

Dentro de uma organização de sucesso, as pessoas se constituem no verdadeiro e maior capital.

A área de gestão de pessoas é um setor de extrema importância dentro de uma organização, seja ela cooperativa ou de qualquer outro ramo, seja ele comercial ou de serviços. Porém, nem sempre a organização possui um setor capacitado, organizado e com poder de realizar boas seleções de novos colaboradores e ainda de fazer um trabalho visando reter bons profissionais e dar a eles boas oportunidades de crescimento profissional.

Mudanças organizacionais em um mundo globalizado têm sido um tema recorrente para uma série de estudos acadêmicos e de publicações literárias. Todavia, poucas são as análises sobre o papel dos profissionais de recursos humanos nestes processos de mudanças em larga escala (FISCHER, 2010, p. 22).

Cada vez mais a área de recursos humanos deve estar próxima ao negócio da organização, voltada à construção e à manutenção de um bom ambiente interno, preocupada com o crescimento e desenvolvimento de lideranças, realizando ações que estimulem o comprometimento de toda a equipe de trabalho. A área de gestão de pessoas deve atuar na gestão de carreiras, pois as pessoas almejam, em sua grande maioria, a busca por melhores condições de trabalho, desempenhar atividades ou funções de graus superiores, por isso, deve preparar e dar oportunidades para que as pessoas possam buscar melhores espaços na organização.

A gestão de pessoas fará um bom trabalho numa organização cooperativa desde que conheça a missão desta no mercado.

Entendendo a missão da empresa, seus princípios e valores, torna-se possível visualizar para onde a entidade está caminhando, ou seja, qual sua visão de longo prazo. A união estratégica desses elementos clareia o futuro, gerando motivação e entusiasmo naqueles que constituem e trabalham em prol da organização (PAGNUSSATT, 2004, p. 161).

A importância da gestão de pessoas tem, ainda, um alinhamento geral com a proposta de crescimento da organização, com as suas diretrizes e estratégias, visando sempre à evolução dos seus funcionários ou colaboradores, a excelência nos serviços prestados, atendimento diferenciado e com um nível de satisfação do cliente externo. Com isso, o papel da área de gestão de pessoas em recursos humanos agrega valor quando ajuda a humanizar as relações na organização, tornando ambientes leves e alegres, ajuda a capacitar gente que lida com gente, por isso a importância nas competências de habilidades nas relações.

A atuação estratégica da área de gestão de pessoas é de parceria empresarial, com ações integradas e orientadas para satisfazer o objetivo do negócio. As ações, práticas e políticas, devem adicionar valor e contribuir para melhorar os resultados corporativos (AMORIN, DUTRA, FISCHER, 2010, p. 83).

Portanto, a gestão de pessoas deve buscar um planejamento de ações, incorporação do capital humano na organização, bem como a manutenção, desenvolvimento, retenção e avaliação das pessoas envolvidas internamente numa organização bem estruturada e que tem perspectivas de crescimento e de realizar bons serviços à sociedade.

Motivação

Para realizarem suas tarefas e funções da melhor maneira possível, as pessoas precisam estar motivadas, e há tempos, achava-se que o simples fato de estarem empregadas já era suficiente para

motivá-las. Diferente desse pensamento, vê-se que é necessário para uma pessoa estar em um bom astral no ambiente profissional, que esteja de bem consigo mesma, com seus familiares, com sua saúde, além de gostar e de se envolver com aquilo que está trabalhando.

Uma pessoa motivada não é aquela que trabalha por simples obrigação, de qualquer jeito, sem compromisso com a organização, sem interesse, sem entusiasmo, somente por salário.

Motivar uma pessoa é um dos trabalhos mais difíceis de um líder, uma vez que o ideal é que a motivação seja de dentro para fora, ou seja, a pessoa deve gostar do que faz e buscar sempre levar sua organização ao topo, que ela tenha em seu trabalho uma fonte de inspiração, satisfação no desempenho de suas funções, buscando suas melhores habilidades profissionais e se dedicando espontaneamente a sua organização.

Nem sempre o cargo ocupado e até mesmo o salário recebido, torna uma pessoa mais motivada para o exercício de sua função, pois existem inúmeros fatores dentro e fora da organização que fazem com que as pessoas se motivem a trabalhar melhor.

Ao contrário do que se tende a pensar, os salários e os benefícios não se enquadram na primeira ordem e sim na segunda. Trata-se, portanto, de um equívoco esperar que os colaboradores adorem a empresa e se mostrem motivados apenas em razão dos salários e dos benefícios. Quem pensa assim é levado a considerar que basta pagar bons salários e oferecer generosos benefícios e tudo está resolvido (PASCHOAL, 2006, p. 21).

As pessoas precisam se sentir responsáveis pelos resultados dentro da organização, sendo que alguns fatores motivacionais estão relacionados ao ambiente, colegas de trabalho, gosto pelo que fazem, reconhecimento por seus méritos, serem importantes, verem que seu trabalho é valioso, que vejam sua criatividade e que ajudem na tomada de decisões.

Clima organizacional

O clima organizacional nada mais é que a qualidade ou propriedade do ambiente institucional. O ambiente interno de uma organização retrata como está o clima organizacional, devido a uma série de fatores entre os membros da organização, bem como da maneira como está a convivência, o grau de motivação e satisfação das pessoas. Assim, o clima é favorável quando as pessoas estão satisfeitas, com suas necessidades pessoais atendidas, as relações entre as pessoas são excelentes, demonstrando que o ambiente é bom.

Dentro desse contexto, as organizações que se preocupam com seus colaboradores estão, na atualidade, realizando pesquisas de clima organizacional, visando conhecer de perto como estão às relações internas entre os colaboradores, fatores como carreira e desenvolvimento, relação com superiores imediatos, reconhecimento e incentivos, gestão de desempenho e competências, gestão do conhecimento, cargos e salários e promoções de colaboradores.

A avaliação desses elementos deve ser vista como um importante instrumento estratégico para o planejamento eficaz das organizações. A pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas, sua integração num determinado contexto. Entenda-se aqui atitude em sua acepção técnica, envolvendo os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais do indivíduo (FERREIRA, FORTUNA, TACHIZAWA, 2001, p. 241).

Uma pesquisa de clima deve abordar fatores como entendimento da missão da organização, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais, salários e benefícios. A instrumentalização deste tipo de pesquisa requer uma abordagem qualitativa dos fatores, em grau de profundidade, através de pesquisas com as pessoas envolvidas na organização, nos diferentes níveis hierárquicos da pirâmide organizacional, conforme uma amostra significativa, para que tenha os melhores resultados em termos de coleta das informações desejadas.

Um trabalho importante é com a avaliação dos elementos e dados coletados e a partir disso realizar um planejamento de ações visando a resolução dos fatores que causaram maior impacto nos resultados obtidos. Para isso, a organização deve fazer um planejamento em conjunto com todos os níveis da hierarquia, pois somente assim poderá solucionar as questões que impactam no crescimento e desenvolvimento da organização. Além da pesquisa, a área de gestão de pessoas deve estar sempre atenta a possíveis distorções que por ventura possam ter ocorrido no momento do levantamento dos dados entre os entrevistados.

Para se ter um trabalho completo e consistente é necessário que não fique apenas no papel, e sim que após a pesquisa de clima, seja projetado um planejamento, execução e avaliação das ações que estão sendo realizadas para a melhoria do ambiente da organização.

Carreira e desenvolvimento

Numa organização, cargo é um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade, ao passo que a função representa as tarefas atribuídas ao indivíduo na organização. As organizações com um modelo definido de sua hierarquia possuem uma estrutura organizacional que contemplar todos os seus postos e cargos em cada setor. No provimento dos cargos levam-se em conta as tarefas, as estratégias, os processos, a estrutura e as pessoas envolvidas na organização.

Os cargos são concebidos levando-se em consideração não apenas a tarefa, mas as estratégias, os processos, a estrutura, as pessoas. Portanto, ao contrário do modelo mecânico, busca-se uma mínima formalização de tarefas, o enfoque é na resolução de problemas e o grau de autonomia do ocupante cresce (BISPO, BITTENCOURT, FILHO, SOUZA, 2005, p. 39-40).

Os cargos podem ser estruturados de formas distintas, ou seja, um cargo amplo ou restrito. O restrito geralmente é quando o modelo organizacional é mais mecânico, já o amplo inclui num

mesmo título um maior número de funções. Também podem ser estruturados, com titulação, descrição e especificação de acordo com os propósitos da organização.

Todas as pessoas que trabalham em cargos dentro de uma organização precisam ser avaliadas pelo cargo e seu desempenho na função. Para isso deve-se buscar a melhor forma de realizar esta avaliação, levando em conta uma série de fatores como produtividade, conhecimento, tarefas desempenhadas, resultados etc. Também a carreira está relacionada com o conhecimento que o indivíduo passa a ter dentro da organização, e as oportunidades que venham a surgir com maior grau de complexidade, exigindo uma melhor capacitação, e adequada remuneração pelo cargo em maior nível.

A carreira, como dissemos, poderia ser definida como uma sequência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional. A discussão contemporânea sobre o tema vem ampliando a abrangência do enfoque anterior, atribuindo ao profissional a responsabilidade pelo gerenciamento de sua carreira (BISPO, BITTENCOUT, FILHO, SOUZA, 2005, p. 53).

Em relação à carreira profissional de uma pessoa numa organização, deve-se considerar a questão do plano de cargos e salários com a carreira. Com isso, o desenvolvimento de um profissional está relacionado a diversos fatores como casa/família e trabalho, e também a sua vontade em buscar desafios, novos conhecimentos, capacitações através de cursos, seminários, congressos, graduações e pós-graduação, além de mestrado, doutorado entre outros.

Superior imediato

O papel do superior imediato dentro de uma organização tem uma inter-relação com os seus comandados, uma vez que o sucesso de um depende da ação do outro. Já que um time comprometido pode elevar e apresentar melhores resultados, com ambos sendo valorizados.

Também o superior imediato deve agir sempre como um consultor, treinador de sua equipe de trabalho, fazendo *coach* com ela.

Coaching é o processo de treinar, acompanhar os resultados e estabelecer correções de rumo de uma determinada equipe. É um processo educacional planejado, englobando a orientação para a prática de atividades específicas para desenvolver habilidades e competências de modo a aperfeiçoar continuamente seu desempenho e seu resultado no trabalho. O coach é o co-responsável pelo desenvolvimento de seus colaboradores (PASCHOAL, 2006, p. 58).

Além disso, o superior imediato deve ter o respeito mútuo com os seus comandados, porém tentar conduzi-los da forma mais produtiva, franca e leal. Também o papel do superior imediato é conhecer bem sua equipe e manter uma boa relação pessoal e profissional com os colegas de trabalho.

Reconhecimentos e incentivos

As organizações estão fazendo um trabalho focado em resultados, e, para isto, é necessário medir individual e coletivamente a produção de seus colaboradores ou funcionários.

Pela sua produtividade, um colaborador pode receber além de um reconhecimento moral, incentivos e remunerações extras para premiar a sua produção, pelos bons serviços realizados na organização.

Nos tempos atuais, uma das formas mais justas e adequadas ao bom funcionamento e crescimento de uma instituição, está no reconhecimento, incentivos e na remuneração de seus colaboradores.

É nítido o maior comprometimento dos colaboradores no negócio, quando estes se sentem donos, e também recebem dividendos pelo seu trabalho, pois quanto maior é o seu desempenho, maiores serão os resultados e maior será o retorno que terão em forma de salários ou participação em resultados.

A remuneração baseada em competências envolve quebra de paradigmas, sedimentando o modelo de organização do trabalho baseado em processos e entendendo o crescimento salarial na carreira como investimento para a melhoria da performance organizacional (BISPO, BITTENCOURT, FILHO, SOUZA, 2005, p. 56-57).

Além disso, é um processo de ganha-ganha, uma vez que a organização obtendo ótimos resultados, também consegue oferecer melhores salários e remunerações extras aos seus colaboradores.

Gestão de desempenho

Num mercado cada vez mais globalizado e complexo, as exigências por qualidade, produtividade e metas são cada vez mais necessárias ao sucesso de um empreendimento comercial. Para isso, é extremamente necessária uma boa gestão de desempenho de seus colaboradores e funcionários, procurando uma excelência em atendimento, produtividade e qualidade, na produção de bens e no fornecimento de serviços à população em geral.

Em uma visão panorâmica, a gestão de desempenho é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de planos elaborados sob um enfoque sistêmico, interessado na sustentação da empresa no mercado (ALVES, MATTOS, SARDINHA, SOUZA, 2005, p. 30).

Em relação à gestão do desempenho, ligada ao cooperativismo de crédito, pode-se afirmar a importância do crescimento do sistema cooperativo, buscando sempre aumentar a competitividade com a concorrência e a sustentabilidade no mercado, atrelado a uma boa gestão de seu desempenho.

O diagnóstico atual permite concluir que, além de não descaracterizar seus princípios com a cultura imediatista, um dos maiores desafios do cooperativismo é aumentar a competitividade em

ambiente de menor custo de intermediação e de alta concorrência (PALHARES, PINHO, 2010, p. 251).

Dentro do Sistema Financeiro Nacional, existe um grande número de instituições financeiras, sendo públicas e privadas, e, entre essas, as cooperativas de crédito. O sistema Sicredi vem numa crescente em algumas regiões do Brasil e está inserido como um dos sistemas cooperativos mais importantes na economia brasileira.

O sistema tem como essência as cooperativas de crédito, na medida em que se apresenta como um sistema de crédito cooperativo. São elas que operam com o associado. São elas que comandam o espetáculo. Ao lado das cooperativas de crédito (também organizadas nos respectivos estados em centrais estaduais) temos um banco comercial, que é uma sociedade anônima – o Banco Comercial Cooperativo (PRETTO, 2003, p. 75).

As organizações que reconhecem o valor do capital humano tendem a ser sustentáveis em seus negócios, devendo ter instrumentos para medir e avaliar o desempenho de seus colaboradores.

A pesquisa no Sicredi

Motivação

O estudo foi realizado através do envio de um questionário estruturado, com escala likert, com 18 questões sobre motivação. Essa escala utilizada foi de 5 pontos, sendo 1 – Não concordo totalmente, 2 – Não concordo parcialmente, 3 – Nem concordo nem discordo, 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente. Esse questionário foi enviado para os 139 colaboradores do Sicredi Centro Serra RS, através de e-mail, sendo que retornaram 74 questionários respondidos, o que representa um retorno de 53,24% do total de colaboradores.

No Quadro 1, evidenciam-se as respostas do questionário, sendo que, para 96% dos colaboradores, a motivação é um fator indispensável para o sucesso do trabalho do profissional junto a sua unidade de atendimento, ou seja, a pessoa, para fazer um trabalho bem feito, deve, em primeiro lugar, estar motivada para a ação que irá desenvolver.

Quadro 1. Resultado da pesquisa sobre motivação.

Descrição	1	2	3	4	5
A motivação é um fator indispensável para o sucesso do nosso trabalho na Unidade de Atendimento do Sicredi.	2	1	-	10	61
O grau de motivação do colaborador depende de fatores externos ao seu local de trabalho.	4	13	8	40	9
A motivação interna na equipe de trabalho influencia na nossa motivação pessoal.	-	1	1	27	45
Atualmente você encontra-se motivado para o seu trabalho.	-	2	4	26	42
Em sua opinião todos os seus colegas de trabalho sentem-se motivados na função que exercem.	5	6	13	41	9
Em relação ao seu superior imediato, ele demonstra estar motivado para o exercício de sua função.	1	1	2	19	51
O seu superior imediato transparece, ou melhor, passa a imagem de estar motivado, para a sua equipe.	1	2	2	20	49
Motivação está diretamente relacionada com a remuneração do colaborador.	4	4	10	48	8
Quanto mais eu ganho mais estou motivado.	5	7	7	45	10
A motivação está ligada ao ambiente de trabalho.	-	3	-	39	32

Descrição	1	2	3	4	5
A direção da Cooperativa Sicredi Centro Serra RS demonstra estar motivada para o desempenho de sua função.	-	-	1	18	55
Os colaboradores e assessores da SUREG estão motivados para o trabalho diário e no assessoramento das UA's.	-	2	7	42	23
Numa visão global, os associados do Sicredi encontram-se motivados em relação ao seu relacionamento com a cooperativa.	-	4	10	52	8
Os conselheiros do Sicredi demonstram motivação para auxiliar no trabalho de desenvolvimento e crescimento de sua unidade de atendimento e da cooperativa.	-	3	12	35	24
Os coordenadores e representantes de núcleo encontram-se motivados para o trabalho com os Programas Crescer e Pertencer.	2	4	17	43	8
Hoje, posso dizer que estou motivado de acordo com a minha remuneração.	6	4	7	41	16
Posso afirmar que a função que exerço hoje no Sicredi me traz motivação.	-	1	2	24	47
Estou com motivação para buscar promoções de cargos e melhores salários no Sicredi.	1	-	3	17	53

Fonte: Pesquisa com colaboradores Cooperativa Sicredi Centro Serra RS (2011).

A maioria dos colaboradores que responderam (66%) acha que o grau de motivação da pessoa depende de fatores externos ao seu local de trabalho, e, que para fazer um trabalho bem feito, deve estar de bem com a vida, também fora do local de trabalho. Além disso, 97% das pessoas consideram que a motivação interna da equipe de trabalho influencia os colaboradores no local do trabalho, e 92% se consideram motivados em suas tarefas no seu local de trabalho, considerando, porém, que apenas 67% dos seus colegas de trabalho estão motivados na função que exercem atualmente.

Em relação à percepção das pessoas sobre a motivação de seus superiores imediatos, 95% consideram que eles demonstram estar motivados para o exercício de suas funções. Com relação à motivação, 75% dos entrevistados acham que está diretamente relacionada à remuneração dos colaboradores, além de achar que quanto mais ganham mais estão motivados, sendo que 77% dos colaboradores se sentem motivados com sua remuneração.

Já, 96% dos entrevistados acham que a motivação está ligada diretamente ao ambiente de trabalho. Para 99% deles a direção da Cooperativa Centro Serra RS demonstra estar motivada para o desempenho de suas funções e 68% consideram que os colaboradores que trabalham na SUREG motivados para o trabalho diário na Superintendência Regional e no assessoramento das unidades de atendimento.

Na percepção dos colaboradores do Sicredi, 81% acham que os associados encontram-se motivados em relação ao seu relacionamento com a cooperativa. E, para 80% dos entrevistados, os conselheiros do Sicredi demonstram motivação para auxiliar no trabalho de desenvolvimento e crescimento das unidades de atendimento e da Cooperativa Centro Serra RS. Em relação aos coordenadores e representantes de núcleo, os colaboradores têm a percepção de que 69% deles estão motivados para o trabalho dos Programas Crescer e Pertencer junto aos associados da cooperativa. Além disso, 95% dos colaboradores entrevistados se sentem motivados também. O mesmo percentual considera estar motivado na busca por promoções de cargos e melhores salários.

Clima organizacional

A Cooperativa Sicredi Centro Serra RS realizou, por dois anos consecutivos, uma pesquisa de clima organizacional, com todos os seus colaboradores, abordando diversos fatores ligados ao trabalho de seu quadro funcional:

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| ✓ Alta liderança; | ✓ Gestão do desempenho; |
| ✓ Ambiente de suporte; | ✓ Inovação; |
| ✓ Carreira e desenvolv. | ✓ Papéis e responsabilidades; |
| ✓ Comprometimento; | ✓ Reconhecimentos e incentivos; |
| ✓ Comunicação; | ✓ Recursos; |
| ✓ Cooperação; | ✓ Satisfação de clientes internos; |
| ✓ Direção; | ✓ Superior imediato; |
| ✓ Esforço discricionário; | |
| ✓ Estrutura e processos; | |
| ✓ Foco no associado; | |

O trabalho de pesquisa foi realizado pela empresa Haygroup, em todo o sistema Sicredi e em todas as centrais no Brasil, em que atuam as cooperativas, sendo a primeira pesquisa em 2009 e a segunda em 2010. Foram abordadas 68 questões, dentre os fatores acima descritos, dirigidas a todos os colaboradores do Sicredi, sendo que todas foram respondidas *on line* de forma individual. A temática compreendeu os seguintes itens: a) carreira e desenvolvimento; b) superior imediato; c) reconhecimento e incentivos; d) gestão de desempenho. O levantamento de respostas da pesquisa chegou à classificação seguinte: favoráveis, de 70% a 100%; neutras, de 20% a 69,99% e desfavoráveis, de 0 a 19,99%.

Carreira e desenvolvimento

Observa-se, no questionário, aspectos relacionados entre os superiores imediatos e seus colaboradores sobre o desenvolvimento. Além disso, verifica-se a existência de retenção e atração de colaboradores altamente qualificados e se existem oportunidades de crescimento profissional no Sicredi. No Quadro 2, são apresentados os resultados obtidos em 2009 e 2010 na Unidade de Atendimento de Lagoão e das demais esferas pesquisadas.

Quadro 2. Resultado obtido nas perguntas individuais dentro do fator “carreira e desenvolvimento”.

Afirmativas	Lagoão 2009	Lagoão 2010	Sicredi Centro Serra RS 2010	Central Sicredi Sul 2010	Sicredi Brasil 2010
Meu superior imediato conversa comigo sobre meus pontos fortes e necessidades de desenvolvimento.	78	100	65	62	61
O Sicredi retém colaboradores altamente qualificados.	89	100	85	53	53
Quando cometo eventuais erros, meu superior imediato me orienta para meu desenvolvimento.	89	100	88	82	80
O Sicredi atrai colaboradores altamente qualificados.	78	100	86	61	63
Existem oportunidades de crescimento profissional no Sicredi.	78	75	80	77	77
Meu superior imediato planeja ações de desenvolvimento, visando me preparar para novos desafios no Sicredi.	100	75	76	68	66
Favorabilidade total	512 85%	550 91%	480 80%	403 67%	400 66%

Fonte: Relatório da Pesquisa empresa HAYGROUP no Sicredi (2009,2010).

Pode-se observar que os resultados no fator *carreira e desenvolvimento* variam com favorabilidade entre 53 e 100% e que na grande maioria a favorabilidade é boa, ressaltando que os resultados da Unidade de Atendimento de Lagoão superam em sua maioria as demais esferas, e a Cooperativa Centro Serra RS está acima da média em todos os itens em relação à Central Sul e Sicredi Brasil. Destaca-se ainda, que na Unidade de Atendimento de Lagoão e na Cooperativa Centro Serra RS, o índice de favorabilidade em relação à retenção de colaboradores altamente qualificados é alto, ao passo que na Central Sul e Sicredi Brasil, os índices tendem a ser baixos.

Em relação à carreira e ao desenvolvimento, no Sicredi, as promoções de cargos ocorrem quando surgem oportunidades internas, e os critérios considerados são perfil do profissional, desempenho, comprometimento, metas, produtividade e competência.

Superior imediato

No trabalho sobre superior imediato apresentam-se os resultados em relação a perguntas relacionadas à confiabilidade no superior imediato, se ele trata a todos com justiça e sem favorecimentos e se age de acordo com o que ele fala.

Os superiores imediatos, nas unidades de atendimento, são os gerentes administrativos financeiros e gerentes de unidades, e na SUREG (Superintendência Regional de Desenvolvimento), são os gerentes regionais administrativos financeiros, gerentes regionais de Desenvolvimento e superintendente regional, além da Diretoria da Cooperativa.

Em relação ao superior imediato, a pesquisa procurou contemplar questões como: confiança, se acontece justiça entre os colaboradores, se não há favorecimentos.

Quadro 3. Resultado obtido nas perguntas individuais dentro do fator “superior imediato”.

Afirmativas	Lagoão 2009	Lagoão 2010	Sicredi Centro Serra RS 2010	Central Sul 2010	Sicredi Brasil 2010
Eu confio no meu superior imediato.	100	88	91	86	84
Meu superior imediato trata todos com justiça – sem favorecimentos.	89	88	81	75	73
Meu superior imediato age de acordo com o que fala.	89	100	86	80	78
Favorabilidade total	278 92%	276 92%	258 86%	241 80%	235 78%

Dos resultados obtidos, pode-se observar que o Sicredi Lagoão obteve resultados superiores a todas as demais esferas em todas as questões abordadas, e, conseqüentemente, a Cooperativa Centro Serra RS, obteve melhores resultados que as demais, seguindo o Sicredi Central Sul e, por último o Sicredi em nível de Brasil.

Pode-se afirmar que no aspecto relacionado a questões envolvendo os superiores imediatos, existe uma favorabilidade relativamente alta dentro do Sicredi, variando entre 73 a 100%, dependendo da esfera pesquisada.

Reconhecimento e incentivos

Foram abordadas questões relacionadas à forma de tratamento dos superiores imediatos com colaboradores que apresentam baixo desempenho repetitivamente, bem como se estes foram reconhecidos por um bom trabalho. Também foram relatados se os critérios utilizados na remuneração dos colaboradores eram claros, e se os salários dos colaboradores estavam adequados ao trabalho realizado,

e se a remuneração estava adequada em relação ao mercado, de acordo com o cargo ocupado, bem como se os benefícios oferecidos eram competitivos em relação ao mercado. Também se apresentam os resultados em relação às atividades dos colaboradores, se estão de acordo com o cargo ocupado.

Quadro 4. Resultado percentual obtido nas perguntas individuais dentro do fator “reconhecimentos e incentivos”.

Afirmativas	Lagoão 2009	Lagoão 2010	Sicredi Centro Serra RS 2010	Central Sul 2010	Sicredi Brasil 2010
Meu superior imediato lida de forma apropriada com pessoas que apresentam baixo desempenho repetidamente.	88	88	69	61	60
Meu superior imediato reconhece quando realizo um bom trabalho.	89	88	79	76	74
Os critérios de remuneração são claros.	67	75	73	53	54
O meu salário está adequado ao trabalho que eu realizo.	44	38	60	35	39
Considerando o cargo que eu ocupo, eu classifico minha remuneração como adequada em relação ao mercado.	44	25	55	33	38
Os benefícios oferecidos são competitivos em relação ao mercado.	100	100	86	57	60
Minhas atividades estão de acordo com o cargo que eu ocupo.	44	100	86	75	74
Favorabilidade total	476 68%	514 73%	508 72%	390 55%	399 57%

Fonte: Relatório da Pesquisa empresa HAYGROUP no Sicredi (2009, 2010).

Numa maneira geral, podemos observar que estão em destaque com os melhores percentuais de aprovação em relação ao fator reconhecimento e incentivos, a Unidade de Atendimento do Sicredi de Lagoão, seguida pela Cooperativa de Crédito Centro Serra RS, Sicredi Brasil e Sicredi Central Sul. Em relação a reconhecimento e incentivos, as questões relacionadas à remuneração e ao cargo ocupado como é comparado à remuneração em relação ao mercado, são os itens que estão aquém na pesquisa de favorabilidade, uma vez que nestes os percentuais variam entre 25 e 60% somente.

Já em relação a um todo, existem favorabilidades entre os 25 a 100%, sendo que fatores como ação e tratamento pelos superiores imediatos e benefícios então oferecidos pelo Sicredi foram os melhores pontuados na pesquisa.

Em relação ao aumento salarial, também são observadas as oportunidades internas de cargos, e fatores como perfil do profissional, comprometimento, metas, produtividade e competência.

Gestão de desempenho

Aborda-se as regras e os critérios utilizados pelo Sicredi para avaliar o desempenho de seus colaboradores, se estão justos, bem como se está claro o resultado esperado pelos colaboradores do seu trabalho no Sicredi e se, quanto melhor for o desempenho do colaborador, melhores serão as suas oportunidades de desenvolvimento e carreira, e melhor será a sua remuneração.

Quadro 5. Resultado percentual obtido nas perguntas individuais dentro do fator gestão de desempenho.

Afirmativas	Lagoão 2009	Lagoão 2010	Sicredi Centro Serra RS 2010	Central Sul 2010	Sicredi Brasil 2010
As regras/ critérios utilizados pelo Sicredi para avaliar o desempenho dos seus colaboradores são justos	67	75	71	50	50

Tenho uma ideia clara dos resultados esperados do meu trabalho	89	75	88	82	80
Quanto melhor meu desempenho, maiores serão minhas oportunidades de desenvolvimento e carreira	67	75	85	76	76
Quanto melhor meu desempenho, melhor será minha remuneração	56	50	69	50	54
	279	275	313	258	260
Favorabilidade total	69%	68%	78%	64%	65%

Fonte: Relatório da Pesquisa empresa HAYGROUP no Sicredi (2009, 2010).

No fator Gestão do Desempenho, a pesquisa pontuou nas 4 esferas pesquisadas dentro do Sicredi, percentuais de aprovação entre 50 e 89%. No Sicredi Centro Serra RS, não existe um processo formal de avaliação de desempenho individual, porém, em média são realizadas duas avaliações individuais por ano, sendo que o gestor participa, e em algumas situações o colaborador. Em 2012, será implantado um programa de gestão de desempenho estruturado, que terá as etapas de planejamento, acompanhamento e avaliação bem definidas e estruturadas, onde ocorrerá a avaliação dos objetivos e metas contratadas e das competências.

Em 2012, a Cooperativa de Crédito Centro Serra RS iniciará o programa Evolução, que será sistêmico dentro de todo o Sicredi e permitirá a avaliação individual dos colaboradores, através de objetivos estipulados em conjunto com o gestor e o colaborador, sendo realizadas avaliações das competências do colaborador. Cada ano será um ciclo, onde haverá o período de contratação dos objetivos, chamada de “etapa do planejamento”, também dos comportamentos adotados pelo colaborador, chamado de “período de acompanha-

mento”, e por último o período de avaliação dos objetivos e das competências, chamado de “avaliação”.

O programa permitirá que o gestor faça uma avaliação detalhada, ao mesmo tempo em que isso irá provocar no colaborador uma autoavaliação, e o mesmo também saberá como está sendo avaliado pelo seu gestor. A tendência é que esta transparência provoque no colaborador a busca pelo autodesenvolvimento e, além disso, no final de cada ciclo, o gestor irá construir em conjunto com o colaborador um plano de desenvolvimento individual (PDI).

Pode-se analisar que, na opinião dos colaboradores do Sicredi, os mesmos não têm uma visão clara de que havendo um aumento do desempenho individual, aumentará a sua remuneração, já que os percentuais desse aspecto ficaram, na maioria, na casa dos 50% a 69% de aprovação, o que não denota entendimento total. Já nos demais itens pesquisados a aprovação é bem superior entre os colaboradores, onde os percentuais atingem de 50 a 89%.

A área de gestão de pessoas do Sicredi considera que o colaborador, para ter oportunidades de crescimento profissional dentro da Cooperativa Centro Serra RS, precisa incorporar os valores da organização, sentindo-se parte da cultura e *abraçando a causa*, além de estar comprometido com o associado e os resultados da cooperativa e de desenvolver e aplicar as competências do Sicredi: trabalho em equipe, cooperação, relacionamento, flexibilidade, foco no resultado e conhecimentos técnicos.

Considerações finais

Pode-se evidenciar que o nível de motivação dos colaboradores da Cooperativa Centro Serra RS está bom, resultando num grau de satisfação adequado quanto às atividades dentro da cooperativa. A pesquisa de clima evidenciou que os colaboradores do Sicredi mostraram uma favorabilidade grande em relação aos fatores carreira e desenvolvimento, superior imediato, e, com um grau um pouco

abaixo, em relação à gestão de desempenho e reconhecimentos e incentivos.

Com isso, observou-se que é de extrema importância para uma organização, como o Sicredi, ser extremamente criteriosa no momento de seleção e contratação de novos colaboradores, pois somente com pessoas capacitadas, motivadas e com vontade de crescer profissionalmente é que esta organização irá prosperar e buscar novos horizontes.

Referências

ALVES, Rodolfo Carlos Souza; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; SOUZA, Vera Lúcia. *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

BISPO, Marcelo Macêdo; BITTENCOUT, Francisco Rage; FILHO, João Lins Pereira. *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello; TACHIZAWA, Tadeshy. *Gestão com pessoas – uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

PAGNUSSATT, Alcenor. *Guia do cooperativismo de crédito-organização, governança e políticas corporativas*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PALHARES, Valdecir Manoel Afonso; PINHO, Diva Benevides. *O cooperativismo de crédito no Brasil do século XX ao século XXI*. Brasília: Confébras, 2010.

PASCHOAL, Luiz. *Gestão de pessoas, mas micros, pequenas e médias empresas para empresários e dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PRETTO, José Miguel. *Cooperativismo de crédito e microcrédito rural*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2003.

Mapeamento de processos: *importância para estratégias e auditoria*

Francis Mattos da Rosa

Com a atual crise econômica financeira mundial, ligada aos contextos de competitividade, geração de resultados e concorrência que permeiam o mercado financeiro nacional, vêm sendo exigidas mudanças nos processos administrativos, principalmente, em relação ao acompanhamento dos indicadores econômico-financeiros e ao controle dessas operações de acordo com padrões de eficiência e eficácia que garantam a sobrevivência organizacional.

Assim, as organizações têm buscado estratégias que, associadas ao avanço tecnológico, viabilizem o planejamento e o desenvolvimento de atividades financeiras de acordo com as necessidades do mercado. Essas estratégias tecnológicas têm facilitado o controle e a manutenção operacional das atividades das instituições, promovendo a otimização de seus resultados e o desenvolvimento de programas que auxiliem na solução de problemas que afetam diretamente o seu resultado.

Com isso, a auditoria interna vem ganhando espaço e se destacando na atividade como assessoria voltada ao exame e avaliação da adequação, com eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das instituições, através do exame de documentos e registros que, obedecendo às normas apropriadas de procedimentos, tem como objetivo verificar se as demonstrações financeiras representam a real situação.

O principal objetivo do auditor interno é emitir opinião em relação ao funcionamento dos controles internos e aos resultados

obtidos em cada área. Para atingir seu objetivo, o auditor necessita planejar seu trabalho, a fim de estabelecer a natureza, datas e extensão dos procedimentos de auditoria e colher evidências comprobatórias das informações com qualidade, que embora seja um pressuposto básico em todas as atividades das empresas e tenha merecido um foco especial da auditoria, é importante analisar a questão não somente sob a ótica do cliente, como também do ponto de vista da contribuição e maximização de resultados à instituição.

Assim, a adequação dos processos e procedimentos de trabalhos da auditoria interna deve ser eficaz e eficiente, surgindo como proposta de responder às exigências de um mundo empresarial complexo, abrangente e dinâmico, desenvolvendo não apenas o papel de fiscalização, mas principalmente de estratégia de orientação para os gestores de alto nível e seus sócios.

Considerando que a auditoria interna busca exercer controles prévios, concomitantes e consequentes de todas as atividades da administração de uma instituição, buscando também verificar se os controles operacionais representam adequadamente a realidade organizacional, o presente capítulo investigou quais foram os processos comuns de trabalho de 10 auditores com maior grau de senioridade numa instituição (uma unidade cooperativa Sicredi, aqui chamada de “Entidade Auditada”), que poderiam servir de base para o trabalho em futuras auditorias.

Auditoria

Crepaldi (2002, p. 23) define auditoria “como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade”. Segundo ele, a auditoria compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações, internas e externas, relacionadas com o patrimônio, objetivando mensurar a exatidão dos seus registros, e com isso expressar uma opinião e assegurar que os registros representam adequadamente a posição patrimonial e financeira.

A auditoria é dividida em duas e, dependendo da forma de intervenção, pode ser interna e externa. Mesmo assim, o auditor interno e o externo trabalham em geral no mesmo campo, ambos interessados na verificação da existência de um sistema efetivo de controles internos que salvaguarde o patrimônio da empresa e funcione satisfatoriamente dentro das normas legais, e seja ao mesmo tempo um sistema contábil capaz de fornecer informações necessárias na preparação das demonstrações dessa natureza.

Para Crepaldi, a auditoria externa é um conjunto de procedimentos que objetiva a emissão de um parecer sobre a adequação dos procedimentos patrimonial e financeiro, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade. A auditoria externa é executada por profissional independente, sem ligação com o quadro da empresa e seus serviços são prestados através de contratos (2002, p. 46).

Crepaldi (2002, p. 39) explica a auditoria interna como “um conjunto de procedimentos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade”.

Conforme a NBC T12, a auditoria interna é exercida nas pessoas jurídicas de direito público, interno ou externo, e de direito privado, e compreendem os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos. Embora estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios.

Planejamento

Segundo a NBC T12 “o planejamento do trabalho da auditoria interna compreende os exames preliminares das áreas, atividades, produtos e processos, para definir a amplitude e a época do trabalho a ser realizado, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela administração da entidade”.

Quanto ao planejamento:

12.2.1.2 – O planejamento deve considerar os fatores relevantes na execução dos trabalhos, especialmente os seguintes:

- a) o conhecimento detalhado da política e dos instrumentos de gestão de riscos da entidade;
- b) o conhecimento detalhado das atividades operacionais e dos sistemas contábil e de controles internos e seu grau de confiabilidade da entidade;
- c) a natureza, a oportunidade e a extensão dos procedimentos de auditoria interna a serem aplicados, alinhados com a política de gestão de riscos da entidade;
- d) a existência de entidades associadas, filiais e partes relacionadas que estejam no âmbito dos trabalhos da Auditoria Interna;
- e) o uso do trabalho de especialistas;
- f) os riscos de auditoria, pelo volume ou pela complexidade das transações e operações;
- g) o conhecimento do resultado e das providências tomadas em relação a trabalhos anteriores, semelhantes ou relacionados;
- h) as orientações e as expectativas externadas pela administração aos auditores internos;
- i) o conhecimento da missão e objetivos estratégicos da entidade.

12.2.1.3 – O planejamento deve ser documentado e os programas de trabalho formalmente preparados, detalhando-se o que for necessário à compreensão dos procedimentos que serão aplicados, em termos de natureza, oportunidade, extensão, equipe técnica e uso de especialistas.

12.2.1.4 – Os programas de trabalho devem ser estruturados de forma a servir como guia e meio de controle de execução do trabalho,

devendo ser revisados e atualizados sempre que as circunstâncias o exigirem (NBC T12).

Por fim, a partir do momento em que a auditoria possuir um planejamento de trabalho definido, faz-se necessário organizar os processos de execução e aplicar os procedimentos, analisando as atividades na empresa.

As normas de auditoria, juntamente com os procedimentos para sua implementação, estabelecem a ordem e a disciplina na realização do trabalho, e, o que é mais importante, a observância dessas normas leva à realização de auditorias completas e objetivas, com resultado e recomendações palpáveis fundamentados e passíveis de serem justificados (CREPALDI, Silvio Aparecido, 2002).

Os procedimentos:

12.2.3.1 – Os procedimentos da auditoria interna constituem exames e investigações, incluindo testes de observância e testes substantivos, que permitem ao auditor interno obter subsídios suficientes para fundamentar suas conclusões e recomendações à administração da entidade.

12.2.3.2 – Os testes de observância visam à obtenção de razoável segurança de que os controles internos estabelecidos pela administração estão em efetivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários e administradores da entidade. Na sua aplicação, devem ser considerados os seguintes procedimentos:

- a) inspeção – verificação de registros, documentos e ativos tangíveis;
- b) observação – acompanhamento de processo ou procedimento quando de sua execução;
- c) investigação e confirmação – obtenção de informações perante pessoas físicas ou jurídicas conhecedoras das transações e das operações, dentro ou fora da entidade.

12.2.3.3 – Os testes substantivos visam a obtenção de evidência quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informação da entidade.

12.2.3.4 – As informações que fundamentam os resultados da auditoria interna são denominadas de “evidências”, que devem ser suficientes, fidedignas, relevantes e úteis, de modo a fornecer

base sólida para as conclusões e recomendações à administração da entidade.

12.2.3.5 – O processo de obtenção e avaliação das informações compreende:

I – a obtenção de informações sobre os assuntos relacionados aos objetivos e ao alcance da auditoria interna, devendo ser observado que:

a) a informação suficiente é aquela que é factual e convincente, de tal forma que uma pessoa prudente e informada possa entendê-la da mesma forma que o auditor interno;

b) a informação adequada é aquela que, sendo confiável, propicia a melhor evidência alcançável, por meio do uso apropriado das técnicas de auditoria interna;

c) a informação relevante é a que dá suporte às conclusões e às recomendações da auditoria interna;

d) a informação útil é a que auxilia a entidade a atingir suas metas;

II – a avaliação da efetividade das informações obtidas, mediante a aplicação de procedimentos da auditoria interna, incluindo testes substantivos, se as circunstâncias assim o exigirem.

12.2.3.6 – O processo deve ser supervisionado para alcançar razoável segurança de que o objetivo do trabalho da auditoria interna está sendo atingido.

12.2.3.7 – Devem ser adotados procedimentos adequados para assegurar que as contingências ativas e passivas relevantes – decorrentes de processos judiciais e extrajudiciais, reivindicações e reclamações, bem como de lançamentos de tributos e de contribuições em disputa, – foram identificadas e são do conhecimento da administração da entidade.

12.2.3.8 – No trabalho da auditoria interna, quando aplicável, deve ser examinada a observância dos Princípios Fundamentais de Contabilidade, das Normas Brasileiras de Contabilidade e da legislação tributária, trabalhista e societária, bem como o cumprimento das normas reguladoras a que estiver sujeita a entidade (NBC T12).

Através dos procedimentos bem claros e detalhados, as atividades serão norteadas no sentido de melhor satisfação, por meio da entrega de serviços com qualidade e atendimento eficaz. Para que os processos desempenhados sejam altamente eficientes, recomendamos a adoção de *check-lists* e manuais de procedimentos internos.

Amostragem

Ao determinar a extensão de um teste de auditoria ou método de seleção de itens a serem testados, podem ser empregadas técnicas de amostragem, estatísticas ou não. Deve ser projetada e selecionada uma amostra que possa proporcionar evidência de auditoria suficiente e apropriada (NBC T12).

Segundo Crepaldi (2002), os exames efetuados pelo auditor são efetuados em base de testes e amostragens, tendo-se sempre em mente: controle interno forte implica redução na extensão do exame e vice-versa.

Papéis de trabalho

Entende-se por papéis de trabalho o conjunto de formulários e documentos que contém as informações e apontamentos coletados pelo auditor no decorrer dos trabalhos, as provas por ele realizadas, que constituem o testemunho do trabalho executado e o fundamento de sua opinião (CREPALDI, 2002).

Na NBC T12, a auditoria interna deve ser documentada por meio de papéis de trabalho, elaborados em meio físico ou eletrônico, que devem ser organizados e arquivados de forma sistemática e racional. Os papéis de trabalho constituem documentos e registros dos fatos, informações e provas, obtidos no curso da auditoria, a fim de evidenciar os exames realizados e dar suporte a sua opinião, críticas, sugestões e recomendações, devem ter abrangência e grau de detalhes suficientes para propiciarem a compreensão do planejamento, da natureza, da oportunidade e da extensão dos procedimentos de auditoria interna aplicados, bem como do julgamento exercido e do suporte das conclusões alcançadas.

Riscos da auditoria interna

Segundo a NBC T12, a análise dos riscos da auditoria interna deve ser feita na fase de planejamento dos trabalhos; estão

relacionados à possibilidade de não se atingir, de forma satisfatória, o objetivo dos trabalhos. Nesse sentido, devem ser considerados, principalmente, os seguintes aspectos:

- a) a verificação e a comunicação de eventuais limitações ao alcance dos procedimentos da auditoria interna, a serem aplicados, considerando o volume ou a complexidade das transações e das operações;
- b) a extensão da responsabilidade do auditor interno no uso dos trabalhos de especialistas.

Relatórios de auditoria interna

O objetivo do auditor interno é emitir um relatório com opinião ou parecer sobre as normas e procedimento aplicados pela instituição, os quais poderão afetar diretamente o resultado e o patrimônio da empresa. O conteúdo do relatório é normalmente dividido em três partes: índice, introdução e comentários e sugestões. Segundo a NTC T12:

12.3.1 – O relatório é o documento pelo qual a auditoria interna apresenta o resultado dos seus trabalhos, devendo ser redigido com objetividade e imparcialidade, de forma a expressar, claramente, suas conclusões, recomendações e providências a serem tomadas pela administração da entidade.

12.3.2 – O relatório da auditoria interna deve abordar, no mínimo, os seguintes aspectos:

- a) o objetivo e a extensão dos trabalhos;
- b) a metodologia adotada;
- c) os principais procedimentos de auditoria aplicados e sua extensão;
- d) eventuais limitações ao alcance dos procedimentos de auditoria;
- e) a descrição dos fatos constatados e as evidências encontradas;
- f) os riscos associados aos fatos constatados;
- g) as conclusões e as recomendações resultantes dos fatos constatados.

12.3.3 – O relatório da auditoria interna deve ser apresentado a quem tenha solicitado o trabalho ou a quem este autorizar, devendo ser preservada a confidencialidade do seu conteúdo.

12.3.4 – A auditoria interna deve avaliar a necessidade de emissão de relatório parcial, na hipótese de constatar impropriedades/irregularidades/ ilegalidades que necessitem providências imediatas da administração da entidade, e que não possam aguardar o final dos exames, considerando o disposto no item 12.1.3.1.

Após o término dos trabalhos, a alta administração da empresa auditada supõe que o auditor, depois de passar algumas semanas examinando sua empresa e suas filiadas, ofereça-lhe alguma coisa mais do que um simples relatório e/ou parecer, esperam recomendações construtivas, visando o aprimoramento dos controles internos, redução de custos, melhoramento de práticas administrativas e até mesmo uma forma mais adequada de conduzir a empresa.

Gestão e mapeamento de processos

No contexto, o mapeamento dos processos tem por objetivo tornar mais explícitas e claras as atividades desenvolvidas pela empresa. A partir do desses mapeamentos, a gestão da empresa define o planejamento das atividades, as técnicas e métodos de execução e os mecanismos de controle. O mapeamento dos processos ajuda a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho, para que sejam feitas as avaliações da eficiência e da eficácia e dar as direções para o programa das atividades.

Peleias (2002) compreende o processo de gestão desdobrado nas etapas de planejamento, execução e controle. Na gestão dos processos, define-se o planejamento das atividades, as técnicas e métodos de execução e os mecanismos de controle.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de serviços, além de ser uma excelente

ferramenta que possibilita o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação daqueles que necessitam de mudanças (VILLELA apud HUNT, 1996).

A pesquisa em processo de trabalho de 10 auditores seniores

A pesquisa descritiva, segundo Diehl e Paim (2002), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relação entre variáveis.

Na investigação que ora apresenta este capítulo, foram realizadas leituras de manuais e instruções internas que compreenderam os processos de trabalho de 10 auditores seniores de uma unidade cooperativa do Sicredi (Entidade Auditada).

Quanto à abordagem do problema, classifica-se a presente pesquisa como qualitativa. Para tanto foi utilizado um estudo de caso, que segundo Yin (2001), é o estudo aprofundado de um fenômeno social, à medida que ele se desenvolve. Sua principal vantagem é a compreensão aprofundada que ele oferece sob um determinado fenômeno social. Conforme Diehl e Paim (2002), existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados a fim de se obter informações. Afirma, ainda, que as técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas conforme o contexto da pesquisa. Dessa forma, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: as fontes de papel, onde se enquadram as pesquisas bibliográficas e a documental, e o grupo das fontes de dados que são fornecidos por pessoas (GIL, 2006, p. 12).

Também foram realizados questionários e entrevistas com esses auditores, buscando identificar detalhadamente os processos de auditoria interna.

Gil (2006) salienta que os dados analisados devem ser organizados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

Dessa interação, foram constadas divergências e também convergências em alguns itens da pesquisa. Através destes questionários e do estudo de documentos da Entidade Auditada, foi possível propor um modelo correto de mapeamento e análise dos processos, como mostramos a seguir:

Análises de cadastro e associação

Baixas de capital e capital mínimo estatutário – Conforme CO080011. CRS e Estatuto Social baixa parcial de capital somente será admitida de duas formas: a) mediante uma das formas de desligamento do associado (demissão, eliminação e exclusão); b) quando o associado reunir determinadas condições (mais de 65 anos e cumulativamente integrar o quadro social há mais de 10 anos ou aposentar-se por invalidez). Através dos lançamentos da conta capital com o código 012, 013, 015, é possível verificar cada lançamento.

Processo de encerramento de contas e fim de relacionamento – Solicitar o dossiê de encerramento. A conta poderá ser encerrada de três formas: a) *demissão*: quando o associado solicita (documentos necessários); b) *exclusão*: por razões específicas e definidas em lei (documentos necessários); c) *eliminação*: quando há descumprimento de norma legal ou estatutária.

Formalística de cadastro e conta corrente – Verificar a formalística do cadastro e das contas correntes conforme normativos internos e pelo previsto nas resoluções 3.211 de 01/07/2004, 2.025 de 24/11/1993 e 2.747 de 28/06/2000. No manual do Sicredi Aprende (Contas: abertura, manutenção, encerramento e movimentação) constam os documentos necessários para abertura de conta Pessoa Física (PF) e Pessoa Jurídica (PJ), e podem ser seguidos como *check-list* da formalística.

Registro de restritivos externos no sistema de cadastro – Durante a realização do trabalho na unidade, verificar na formalística das operações, nas formalísticas de cadastro, nas amostragens de consulta dos maiores devedores e nas simulações de risco da carteira se as ocorrências de restritivos (Serasa/SPC) que houverem foram cadastradas no Módulo de UA.

Análises de prevenção à lavagem de dinheiro

Formalística da lavagem de dinheiro – Verificar se a formalística sobre lavagem de dinheiro está sendo observada, conforme orientações existentes no Regulamento de Gestão de Prevenção ao Crime de Lavagem de Dinheiro. Analisar a consistência dos pareceres e se a informação do parecer está compatível com as informações do cadastro, rendas zeradas ou simbólicas devem ser atualizadas.

Relatórios de visitas – lavagem de dinheiro – Verificar os relatórios de visitas realizadas pela unidade, e se estes estão de acordo com os critérios definidos pelo conselho de administração.

Análises de operações de crédito

Alterações nos limites de cheque especial – Através do relatório de alterações de limite de cheque especial, filtram-se os casos em que tiveram aumento e redução do limite em curto espaço de tempo e verifica-se um-a-um os lançamentos do extrato da conta-corrente, identificando irregularidades, como situações para cobertura de adiantamento a depositante, inadimplência, liquidações, indícios de fraudes, desconto de cheques, entre outros. A partir dos casos suspeitos, solicitam-se os dossiês para verificação da formalização dos limites.

Operações de crédito rural – descaracterização de finalidade – Verificar a finalidade do crédito rural concedido, se está de acordo com o regramento de cada produto e se o crédito liberado destinou-se realmente a esta finalidade, verificando-se através dos extratos da conta-corrente o destino e utilização do valor liberado.

Operações de crédito geral – descaracterização de finalidade – Verificar a finalidade do crédito geral concedido, se está de acordo com o regramento de cada produto e se o crédito liberado destinou-se realmente a esta finalidade, verificando-se através dos extratos da conta-corrente o destino e utilização do valor liberado. Nas operações de créditos rotativos, verifica-se a utilização do crédito, as amortizações e as renovações.

Estornos de juros e encargos moratórios – Verificar se há aprovação do Comitê de Crédito da unidade e do Comitê de Crédito Regional para o estorno de juros/encargos e se os mesmos estão sendo levados a conhecimento do CONSAD.

Grupos econômico-financeiros cadastrados – Através da análise das operações de crédito e das formalísticas de cadastro, bem como o relatório de transferência entre contas, ver se há ligação entre as contas e se configura como grupo econômico. Deve se ter atenção na verificação da formalística de operações de crédito, observando tomador e avalista, destinação do recurso, aval cruzado.

Composição e deliberações do Comitê de Crédito – Verificar se as atas estão de acordo com as políticas de crédito do Sicredi, checando através da amostra solicitada das operações de crédito geral e rural, liberações de cheques especiais e cartões de crédito. Solicitar as atas do Comitê de Crédito e as alçadas da unidade no período analisado. Para as operações fora da alçada da unidade, solicitar a ata do Comitê Regional, juntamente com as devidas aprovações no CONSAD.

Adiantamento a depositantes – gerenciamento e cobrança – Após gerar o relatório das contas em adiantamento, a depositante da unidade, o relatório de prejuízo em conta-corrente e os índices de adiantamento à depositante da UA (Analyser), solicitar à unidade as providências de cobranças adotadas dos principais valores em AD e verificar se esta unidade está cumprindo com efetividade os procedimentos de cobranças. Através do Analyser, verificam-se os índices de adiantamento à depositante da unidade se ficaram enquadrados (limite máximo de 2%).

Formalística dos contratos de cheque especial – Através do Sysaud, é selecionado o período entre a última auditoria até a data da realização do novo trabalho, onde é determinada a amostra mínima, os documentos solicitados são os obrigatórios, conforme o manual de cheque especial e empresarial.

Formalística das operações de crédito geral – Através do Sysaud, é selecionado o período entre a última auditoria até a data da realização do novo trabalho, onde é determinada a amostra mínima. Os documentos solicitados são os obrigatórios, conforme os manuais

de análise de crédito; garantias de crédito; desconto de recebíveis; aquisição de veículos; empréstimos e financiamentos e demais manuais de cada linha analisada.

Formalísticas das operações de crédito rural – Através do Sysaud, é selecionado o período entre a última auditoria até a data da realização do novo trabalho, onde é determinada a amostra mínima. Os documentos solicitados são os obrigatórios, conforme os manuais de políticas de crédito do Sicredi e introdução ao crédito rural.

Formalística das liberações de cartão de crédito – Através do Sysaud, é selecionado o período entre a última auditoria até a data da realização do novo trabalho, onde é determinada a amostra mínima. Os documentos solicitados são os obrigatórios, conforme os manuais de políticas de crédito do Sicredi e cartão.

Procedimentos de recuperação e cobrança de inadimplentes – Emitir o relatório de inadimplência de crédito, no SIAC da unidade de atendimento, com valores em inadimplência normal e em prejuízo, e índices de inadimplência na unidade no período, através do Analyser. Solicitar para a unidade as providências de cobranças adotadas e também as consultas de Serasa dos maiores valores. Verificar se a unidade está cumprindo com efetividade os procedimentos de cobranças, se a inclusão nos órgãos de restritivo está sendo realizado.

Cobrança de tarifas, taxas ou capital na liberação de crédito rural – Verificar se a movimentação da conta-corrente na data da liberação do crédito rural das operações de crédito rural analisadas no trabalho da unidade, bem como analisar a proposta de crédito se existe registro de cobrança de tarifas ou cota capital condicionado à liberação.

Avais e fianças honrados – Através da relação dos avais e fianças honrados, solicitar à unidade as consultas de Serasa dos associados e os procedimentos de cobranças adotados para os casos evidenciados. Verificar se a unidade está cumprindo com efetividade os procedimentos de cobranças e se a inclusão nos órgãos de restritivo está sendo realizado.

Operações de crédito para associados com impedimento – Análise através da amostragem das operações de crédito geral, rural, cheque-especial e cartão de crédito previamente definida e verificar se nas

operações analisadas houve liberação para associados com impedimentos ver item 6.3.4 – Políticas de crédito do Sicredi.

Operações de crédito renegociadas – Verificar se as operações de renegociação liberadas no período estão de acordo com os normativos internos e se foram contratadas como tal e se houve a correta classificação de risco destas operações.

Comprometimentos de devedores e avalistas – Verificar a situações econômico-financeiras dos 10 maiores devedores, comparando seus rendimentos x patrimônio x endividamento, verificando se há comprometimento acima da capacidade financeiro-patrimonial dos associados. Caso haja indício, verifica-se a renda através do cadastro para a análise do comprometimento total. Outros casos, se identificados durante a realização do trabalho na verificação das formalísticas do crédito geral e rural, analisar o total de operações de crédito liberadas com garantia de aval cruzado, comparando com o total da carteira de crédito da UA.

Análises de outros controles internos

Formalística dos cheques em custódia – Efetuar análise dos cheques custodiados na unidade de atendimento e verificar sua formalização: preenchimento do cheque, assinatura, carimbos de cruzamento, nominal. Em caso de cheque descontado, deve ser observada também a formalística para desconto de recebíveis. Verificar se todos os cheques estão lançados no sistema.

Resposta do memorando de auditoria anterior – Solicitar a CO da publicação à unidade e verificar se a resposta, assim como a publicação do memorando, respeitou o prazo 20 dias.

Livro de inspeção do ministério do trabalho – Verificar a existência do livro. Deve haver um por unidade.

Procurações dos mandatários da unidade – Verificar se os responsáveis da unidade possuem procuração para representar a cooperativa. Atentar para os poderes e validade da procuração.

Procedimentos de controle patrimonial – Através da amostra dos bens da unidade, incluindo aquisições (NF e N.Transferência) e

baixas desde a última auditoria, verificar seu registro no sistema, e identificação através de etiquetas/códigos de barras. Solicitar à unidade se a mesma possui algum controle e ou conferência efetuada no período.

Procedimentos de guarda de documentações e arquivos – Durante as análises para verificação da formalística de operações, aberturas de contas e outros documentos, devem ser observados os procedimentos utilizados pela unidade para organização de seu arquivo. Deve-se observar também a organização interna da unidade, se possui arquivo organizado, documentos sobre os balcões e mesas do atendimento, bem como o tempo que leva para separar o material solicitado pela auditoria.

Termo de adesão ao sistema Sicredi de cobrança integrada – Solicitam-se à unidade os termos de adesão a cobrança dos cedentes através da amostra e verifica-se a formalização, como assinaturas, data da formalização.

Exposição de cartazes e informações obrigatórias – Verificar a existência de cartazes de informações obrigatórias, como tabela de tarifas máximas, direitos e deveres do associado, telefones Procon, Bacen, fundos e Ouvidoria Sicredi, tempo de espera em fila, prazo de compensação de cheques e horário de funcionamento, alvará, guias INSS, Código de Defesa do Consumidor.

Análises de pessoas ligadas

Segregação de funções – Através do relatório de cargos e funções da unidade fornecida pela área de Gestão de Pessoas da SUREG, verificam-se as atividades executadas pelos colaboradores com o cargo cadastrado.

Operações liberadas para pessoas ligadas – Através das amostras das formalísticas do trabalho, analisar a liberação, aprovação pela alçada competente e formalização das propostas a pessoas ligadas. Atentar para a deliberação do comitê, que neste caso deve ser analisado pelo comitê de crédito regional.

Irregularidades com pessoas ligadas – Efetuar análise do relatório de perfil das pessoas ligadas, para identificar cheques devolvidos, inadimplência, adiantamento à depositante, movimentação incompatível com a renda. Pelo comprometimento e cadastro, identificar existência de incapacidade de pagamento das operações de crédito. Efetuar análise da movimentação das contas correntes para identificar movimentação incompatível, movimentações anormais. Verificar a existência de restritivos.

Análises de procedimentos em conta corrente

Termo de adesão Sicredi Internet Banking – Solicitar à unidade o relatório de senhas emitido pelo administrador de canais, verificando se os termos devidamente assinados estão na pasta do associado.

Formalística das contas de poupança – Através do Sysaud, é selecionado o período entre a última auditoria até a data da realização do novo trabalho, onde é determinada a amostra mínima. Os documentos solicitados são os obrigatórios conforme o manual de contas: abertura, manutenção, encerramento e movimentação.

Movimentações em contas correntes por procuração – Durante a realização do trabalho na unidade, verificam-se através das amostras repassadas para unidade, identificando quais foram assinadas por procuração, solicitando as cópias das mesmas, analisando os poderes e validade das mesmas. Na análise dos movimentos de caixas, verificar a existência de movimentação efetuada com assinatura de procurador, verificar existência de procuração.

Transferências entre contas correntes – Analisar os relatórios de transferências entre contas do sistema de auditoria indireta, confrontando com extrato das contas-correntes, com amostragem definidas pelo auditor, principalmente se a origem de recurso for liberação de operação de crédito ou se foram para cobrir adiantamento da conta. A partir da amostra definida das transferências entre contas, verificar a existência dos documentos de transferência preenchidos e assinados pelo associado.

Formalização dos débitos em contas correntes – Solicitar os movimentos de caixa aleatórios, conforme amostragem do auditor, verificando a formalização dos débitos em conta-corrente. Os débitos constatados devem possuir o documento assinado pelo associado, ou autorização para tal procedimento.

Exclusões do cadastro de cheques sem fundos – CCF – Analisar se a unidade seguiu os procedimentos necessários para excluir os registros no CCF, através da entrega do cheque(s) devolvido(s) e/ou certidão de negativa de protesto mais carta do fornecedor, além de fornecer/preencher a carta de solicitação de exclusão bem como colher assinaturas.

Depósitos em cheques liberados – Verificar valor total, quantidade de associados, se há pessoas ligadas, e fazer relação como total de depósitos em cheques efetuados no mesmo mês. Analisar se essa prática está baseada em critérios definidos pela alta direção da cooperativa.

Movimentações de contas inativas – Para verificação deverá ser efetuada comparação dos relatórios (A7) dos dois últimos meses, para identificar as contas que não estão mais inativas. Efetuar conferências nas movimentações ocorridas nas contas que deixarão de ser inativas, como débitos e transferências, caso seja identificada saques e ou liberações de crédito na conta solicitar a documentação para análise. Deve-se questionar GAF quanto ao monitoramento e controle destas contas.

Formalística dos cheques sustados – Verificar a formalística dos cheques sustados como: autorização assinada, motivo correto, a ocorrência policial deve ser apresentada nos motivos X e R.

Análises de procedimentos de caixa

Despesas pagas por caixa – Verificar se as despesas pagas estão alocadas corretamente, conforme fato gerador, se possui autorização do gestor da unidade, e ainda a formalística dos comprovantes. Atentar para o talonário de notas fiscais, bem como para sua AIDOF, RPAs e a utilização de recibos.

Controle e conferências de caixa – Analisar a periodicidade e formalística da realização dos termos de conferência de caixa e confrontar os mesmos com os saldos contábeis das contas. Efetuar conferência física dos numerários dos caixas da unidade, sempre acompanhado de pessoa da cooperativa.

Formalística das fitas de caixa – Verificar assinatura do caixa e seu gestor imediato no final da fita do caixa. Caso constatar cancelamento de autenticação, verificar se há justificativa formal, na fita (bobina) do caixa e/ou Slip, detalhando as razões pelas quais o cancelamento da autenticação foi realizado, deverá conter assinatura do caixa e seu gestor imediato.

Procedimento de guarda e controle dos cartões e senhas não entregues – Entrevista com gerente administrativo ou gerente da unidade e verificar se a guarda dos cartões e senhas é segregada bem como o local onde estão guardados.

Folhas de cheques assinadas na unidade – Durante a realização dos trabalhos, verificar a existência de cheques administrativos, cheque de associados, cheque avulso e/ou recibos de saque assinados sem o devido preenchimento.

Diferenças de caixa – A partir dos registros contábeis de diferenças, sobras de caixa e adiantamentos, verifica-se se a regularização está sendo no prazo. Para regularização das diferenças, o prazo máximo é de 72 horas. Para os casos mais relevantes, solicitam-se os documentos do caixa para verificar a formalização.

Valores em caixa – cobertura de seguro – Solicitar para a SUREG a cópia da apólice de seguro de valores da unidade de atendimento, a partir dos saldos contábeis das contas caixa, *cash* e caixa-reserva. Confrontar com os limites segurados para a unidade.

Treinamentos realizados pelos caixas – A partir do histórico dos cursos realizados no Sicredi@prende, prende verificam-se os caixas que ainda não tiveram todos os treinamentos obrigatórios para exercer a função, e durante a realização dos trabalhos verifica-se a qualidade e aplicabilidade dos treinamentos.

Formalística dos cheques pagos por caixa – Verificar a formalística dos cheques pagos, como nominação de cheque no valor maior

que R\$ 100,00, carimbo de liquidado, assinatura de solidário/não solidário, endosso e/ou dados da conta quando depósito.

Inventário de talões de cheques – Solicitar à unidade os inventários de talões de cheques realizados, confrontando com os termos de destruição, verificando se a unidade realiza o inventário periódico dos talões de cheques (a cada 90 dias) com os devidos ajustes.

Formalização dos slips de transferência – A partir da análise dos movimentos de caixa solicitados, verifica-se a formalização dos documentos de transferência entre caixas, se estes estão preenchidos, assinados e autenticados.

Formalística das requisições de talões de cheques – Através dos movimentos de caixas solicitados, analisar o preenchimento das requisições referentes à assinatura do correntista no local do portador, ausência de preenchimento da numeração final e da data da entrega, preenchimento incompleto e/ou incorreto, ou ainda, a inexistência de autenticação da requisição.

Análises de risco/provisão de crédito

Análises qualitativas do risco de crédito – Verificar se as análises qualitativas dos associados, avais e operações estão de acordo com os procedimentos estabelecidos no regulamento de classificação de risco do Sicredi.

Considerações finais

A auditoria interna é uma atividade profissional que exige independência prática, visualização panorâmica e objetividade ao analisar uma entidade e apresentar soluções para os problemas detectados. Por isso, o mapeamento dos processos e a implementação da padronização são essenciais para que o trabalho seja executado de forma adequada. Tal tarefa permite à integração apresentada neste capítulo descrever o funcionamento das atividades desenvolvidas no âmbito de cada etapa da auditoria, tendo, inclusive, identificado

algumas dificuldades enfrentadas pelos auditores, na documentação de todos os seus processos. Isso possibilitou o levantamento de informações auxiliares que permitirão a manualização de tarefas e a padronização de trabalhos. Assim, a análise dos processos será mais precisa e próxima da realidade, com menor questionamento por parte da Entidade Auditada. O que pode converter-se em satisfação, principalmente se com o trabalho do auditor for possível fornecer bases para determinar se as atividades executadas pela entidade estão de acordo com as exigências legais.

No caso deste trabalho realizado junto a uma unidade cooperativa do Sicredi, destacou-se, sobretudo, a necessidade de congruência entre o planejamento e a execução dos trabalhos.

Referências

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade*. 3. ed. Brasília: CFC, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Auditoria contábil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIEHL, Astor Antônio; TATIN, Denise Carvalho. *Pesquisa em Ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

VILLELA, Cristiane S. S. *Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional*. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Revisão e padronização organizacional no Sicredi Alto Nordeste RS

Sheila Tessaro Pasa De Cezaro

Como uma alternativa ao modelo bancário existente no Brasil, que não atendia a todos que precisavam de recursos, surgiu em 1902, na cidade de Nova Petrópolis, a primeira cooperativa de crédito do país. Baseadas no modelo Raiffaisen, as cooperativas de crédito, tiveram uma grande evolução, chegando a formar 66 instituições no estado do Rio Grande do Sul.

Porém, algumas restrições foram impostas pelos governos, durante o período de 1964 a 1980, através da normatização do crédito rural e da aprovação da reforma bancária, que, aliadas à perda de competitividade, provocaram o desaparecimento de mais de 75% das cooperativas de crédito.

A partir de 1980, as remanescentes constituíram a Cocecrer RS, com o objetivo de reorganizar o sistema e assumir parte das funções do Estado no financiamento rural, e, então, o cooperativismo de crédito retomou as suas forças. A partir daí, não parou mais de crescer. No ano de 1992, as cooperativas filiadas à Cocecrer RS unificam-se sob a denominação de “Sicredi”, em representação ao sistema de crédito cooperativo, hoje presente em onze estados brasileiros, operando 130 instituições de crédito, com mais de mil pontos de atendimento. Como sua origem é essencialmente do setor primário, o Sicredi precisa do intermédio das cooperativas de livre

admissão para atuar nos centros urbanos. Nos últimos anos, foi capaz de aproveitar oportunidades de crescimento e ganho de mercado através de diferenciais competitivos e de sua própria condição societária diferenciada: ser cooperativa. Nesse contexto, o aumento dos negócios impulsionou a um grande crescimento da sua estrutura.

Considerando a competitividade do ambiente em que está inserido, a livre admissão, a expansão nos grandes centros urbanos e a necessidade de maximizar a eficiência operacional, o Sicredi necessitou definir claramente seu modelo organizacional e sua forma padronizada de atuação.

Diante desses aspectos, foi desenvolvido o Projeto de Revisão e Padronização Organizacional (PRPO), o qual, após amplo diagnóstico, buscou redefinir a estrutura organizacional das entidades do Sicredi, a fim de tornar os processos internos mais integrados e dinâmicos, permitindo novos ganhos de escala sistêmicos e adequando as estruturas de desenvolvimento para que dessem condições ao cumprimento das metas de expansão, e focando todas as ações nas necessidades efetivas dos associados.

O PRPO iniciou suas atividades em 2006 e hoje todas as entidades do Sicredi já o possuem implantado ou em fase de implantação. Inserido nesse contexto, e aproveitando a oportunidade, o Sicredi Alto Nordeste RS aderiu ao projeto e o implantou em suas unidades de atendimento. Conforme isso foi feito, foram surgindo muitas dúvidas e dificuldades para alcançar a tão desejada padronização. Um dos principais motivos foi a constante mutação dos processos, proporcionada principalmente pela evolução da tecnologia empregada na atividade.

Além disso, existem diferenças em cada cidade em que o Sicredi atua, concentradas basicamente em seus portes, definidos pela população, cultura, volume de negócios, e também no entendimento do projeto. Nesse sentido, avaliar as percepções dos envolvidos sobre a forma como o projeto veio sendo implantado e seguido pelas unidades de atendimento, tornou-se relevante na medida em que a padronização de processos pudesse ser realmente eficaz dentro do Sicredi.

A forma de atuação dos dirigentes do Sicredi baseia-se no princípio da gestão democrática de seus membros, ou seja, cada colaborador ou associado pode e deve colaborar com a melhoria da sua cooperativa. Nesse sentido, a pesquisa presente neste capítulo analisou a qualificação e a melhora dos processos trazidos pelo PRPO nas unidades de atendimento (levantando seus pontos positivos) e as premissas que necessitavam de reavaliação através das manifestações dos colaboradores envolvidos no processo, a fim de certificar-se de que o caminho estava certo, bem como demonstrar a importância do mesmo para as unidades. Além disso, buscou-se a consequente melhoria para a atuação do projeto, visando cada vez mais qualidade e facilidade no desenvolvimento das atividades.

Gestão por processos

Após a Segunda Guerra Mundial, a evolução dos mercados de consumo e o implemento das tecnologias de produção provocaram o crescimento acirrado das organizações industriais. Foram constituídos conglomerados gigantescos, estruturados verticalmente e com amplas divisões funcionais que operavam independentemente umas das outras (SORDI, 2008).

Segundo Sordi (2008, p. 15), “a principal característica observada nessas organizações é a quebra das vias de comunicação entre departamentos com a criação de barreiras funcionais”, além disso, o autor destaca também que há muitos níveis hierárquicos de gestão, criando uma barreira onde supervisores só falam com supervisores.

Sabe-se que as organizações são um sistema composto por partes internas e que também fazem parte de um sistema maior, interagindo com fornecedores, clientes e trabalhadores, todos dentro de um universo de constantes mudanças sociais, políticas, econômicas e ambientais no mercado em que atuam. Diante dessa situação, faz-se necessário buscar a maneira mais eficiente de atuar interativamente, e, mesmo sob contextos de mudanças, continuar com competitividade.

Dessa forma, muitas empresas passaram a trabalhar com processos de negócios, que segundo Sordi (2008, p. 18) “são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final”. Segundo o mesmo autor, houve a alteração do foco administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização.

Para Gonçalves (2000), “as empresas foram tradicionalmente projetadas em função da sua própria realidade interna [...]. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menor ênfase à estrutura funcional da empresa”. Ou seja, para esse novo modelo de gestão é preciso colocar o foco no cliente externo, já que os negócios começam e terminam nele. Dessa nova realidade (o processo de negócios), derivou a gestão por processos. De acordo com Silva (2008):

A abordagem por processos ou gestão por processos, como é conhecida atualmente, visa desenvolver esforços dentro das organizações para que os departamentos funcionem como um todo de forma que cada parte dessa estrutura organizacional passe a analisar os impactos que seu desempenho está causando nas demais partes da empresa.

Para Zairi (apud SORDI, 2008, p. 21), “gestão por processos está correlacionada aos aspectos principais da operação do negócio e apresenta grande potencial para agregação de valor e alavancagem do negócio”. As empresas organizadas dessa forma priorizam o cliente final, por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual.

Vejam os a seguir um comparativo entre duas abordagens administrativas:

Quadro 1. Diferenças das características das gestões funcional e por processos.

Características	Gestão funcional	Gestão por processos
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham = especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiança e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mútua
Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica, departamentalização = vertical	Fundamentada em equipes de processos = horizontal
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito = mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento = evolutivo – adaptativo
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais = mais linear	Por meio de processos multifuncionais = mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias

Fonte: SORDI (2008, p. 37).

Dessa forma, entende-se que a gestão por processos ou de negócios é a forma mais adequada para gerenciar uma organização, pois trabalha com foco no cliente. Para Uras (2007), “deve se levar em conta que toda empresa é um sistema [...]. A empresa não é um conjunto de departamentos no qual cada um procura sua excelência própria, mas é um sistema como um todo”.

O mesmo autor complementa: “a organização precisa conhecer seus processos, mapeá-los, detalhá-los. Sem isso é difícil saber quais atividades agregam valor, e isso dificulta a implantação de uma gestão por processos”(2007). Percebe-se, portanto, que esse modelo de gestão melhora o desempenho da organização e o mantém atuante, mesmo sob ambientes cheios de incertezas. A empresa que é gerenciada através de seus processos consegue que sua equipe entenda e se responsabilize pela execução do trabalho, isso ocorre porque todos executam suas tarefas sabendo que a reunião delas irá gerar um resultado comum (SILVA, 2008).

Na visão horizontal, ou seja, na abordagem da gestão por processos, é possível identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos onde o trabalho que está sendo realizado passa de uma unidade da empresa para a seguinte, ou de um setor para outro. Nessas transferências, pode ocorrer erros e desperdícios de tempo, por isso, trabalhando horizontalmente, a empresa terá maior aproveitamento da experiência e do conhecimento adquirido em cada fase do processo, podendo montar um fluxo operacional otimizado (GONÇALVES, 2000).

Assim, o Sicredi também buscou acompanhar as tendências de gestão das organizações, readequando suas estruturas internas, a fim de manter a competitividade no mercado onde atua. No decorrer deste capítulo, será possível analisar o Projeto de Revisão e Padronização Organizacional do Sicredi (PRPO), sua filosofia, sua forma de trabalho, porém já se pode dizer que é num modelo gestão por processos, que busca eliminar lacunas entre departamentos, reduzir o tempo de execução de suas tarefas, e ter foco no cliente final, ou seja, no associado.

Nas unidades de atendimento, todos têm conhecimento de todo o processo, apesar de desempenharem somente uma parte dele, dessa forma, cada colaborador envolvido consegue entregar sua atividade da maneira mais correta e ágil possível a fim de evitar retrabalhos para o executor seguinte e entregar o serviço de maneira mais rápida e satisfatória para o associado. Trabalhando nesse sentido, os colaboradores sabem que suas atividades irão desencadear um bom resultado de toda a equipe.

A pesquisa no Sicredi Alto Nordeste RS

A empresa, foco deste estudo, é filiada ao Sistema Sicredi. Foi fundada em 1981 por agricultores do município de Marau e região. Inicialmente denominada de Cooperativa de Crédito Rural de Marau (CREDIMARAU), operava essencialmente com recursos rurais advindos de instituições financeiras públicas. Com o passar do tempo e a criação de novas legislações, a CREDIMARAU passou a denominar-se Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Rio Grande do Sul (Sicredi Alto Nordeste RS) e, dessa forma, pôde ampliar a sua participação de mercado em sua região.

O Sicredi Alto Nordeste RS, tem sua área de ação em 11 municípios da região, dentre eles, Casca, Nicolau Vergueiro, Serafina Correa, Marau, Camargo, Vila Maria, Montauri, Gentil, São Domingos do Sul, Santo Antônio do Palma e Vanini. E, nos últimos dois anos, realizou mais um grande passo, com a implantação de uma segunda unidade de atendimento em Marau e a criação da Superintendência Regional Alto Nordeste.

Essas ações solidificam cada vez mais a participação do Sicredi Alto Nordeste, que conta hoje com mais de 18 mil associados e 115 colaboradores. Assim, busca como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Projeto de revisão e padronização do Sicredi

Buscando sempre melhorar seus procedimentos, o Sicredi Alto Nordeste aderiu ao Projeto de Revisão e Padronização Organizacional (PRPO), que nada mais é que um trabalho de abrangência sistêmica para redefinir e padronizar as estruturas organizacionais das cooperativas do Sicredi. Esse modelo visa trazer maior eficiência operacional e condições para aumentar o desenvolvimento dos negócios no Sicredi.

É fácil encontrar empresas baseadas em uma estrutura organizacional concebida, como “silos funcionais”, em que as atividades são bastante específicas e especializadas. Somente a partir dos estudos de Frederick Taylor, no século passado, é que surgiram atitudes administrativas de medir o desempenho das atividades, definir perfil e habilidades requeridas aos seus executores, aumentando a especialização das atividades e dos profissionais (SORDI, 2008).

Com essa nova visão, foi concebido o PRPO, pois com uma estrutura padronizada fica mais fácil dividir as responsabilidades de cada um, evitar retrabalhos e aplicar as políticas definidas no planejamento estratégico, promovendo o crescimento harmonioso das cooperativas e do sistema.

Atualmente, em parcela significativa das unidades de atendimento, os colaboradores que atendem aos associados se especializam no conhecimento em produtos e serviços específicos. Um dos objetivos do PRPO é que os colaboradores passem a se especializar no conhecimento sobre os associados, dessa forma, passam a ser consultores de negócios, alguém que, com base no seu conhecimento sobre o associado, oferta os produtos e serviços adequados às necessidades do mesmo.

Ao comentar sobre a transformação adotada por organizações que passaram por mudanças em sua forma de fazer gestão, a exemplo do Sicredi, Sordi (2008, p. 1) descreve:

A busca por soluções levou as empresas a rever suas estruturas organizacionais; passaram a arquitetá-las não mais a partir de agrupamentos de atividades a serem executadas, mas sob o ponto

de vista do cliente. Ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização.

Conforme o regulamento do projeto, existem algumas etapas de implantação: a) reunião de sensibilização da equipe; b) avaliação do perfil dos colaboradores; c) definição do organograma; d) segregação das áreas de negócios e administrativa; e) encarteiramento; f) acompanhamento e avaliação; g) certificação.

O projeto de revisão e padronização organizacional do Sicredi segue algumas premissas que são definidas a partir dos portes das unidades de atendimento, os quais estão divididos conforme a população do município, baseada no último censo demográfico do IBGE.

Tabela 1. Porte das unidades de atendimento do Sicredi.

População	Porte
0	Pequeno I
3.000	Pequeno II
5.000	Médio I
10.000	Médio II
30.000	Grande I
80.000	Grande II
200.000	Metrópole

Fonte: Material Interno SICREDI.

O PRPO consiste em implantar fluxos de trabalhos padronizados; definir claramente os colaboradores mais aptos a cada função através da avaliação dos perfis aos cargos; avaliar o desempenho de cada UA através de indicadores pré-estabelecidos e assegurar aos associados estruturas de atendimento mais ágeis e confiáveis, além de alcançar o resultado financeiro projetado.

O processo de avaliação do PRPO está alicerçado em quatro grandes itens antes de chegar à classificação:

- *Pessoas*: dimensionamento de pessoas, enquadramento de funções, treinamentos;
- *Processos*: estrutura física, canais de relacionamento, administrativo, esforço mercadológico;
- *Mercado*: participação de mercado;
- *Resultado*: indicadores, fontes, acompanhamento de metas.

Dessa forma, é possível obter a visão geral de todo o andamento da UA sob vários aspectos, tanto operacionais quanto mercadológicos. Portanto, para avaliação do PRPO, não basta que a UA esteja produzindo um ótimo resultado se não consegue manter os fluxos internos ajustados, da mesma forma que não basta ter os processos operacionais bem feitos se não há negócios sendo gerados.

Portanto, é dessa checagem que se torna possível quantificar e qualificar a eficácia do PRPO dentro das unidades de atendimento. Vale lembrar que cada item possui uma pontuação específica e, segundo definição do Sicredi Alto Nordeste RS, as unidades de atendimento que alcançarem 80 pontos, durante três meses consecutivos, serão consideradas “certificadas” pelo PRPO.

Resultados

Foi aplicado um questionário para as unidades de atendimento que já possuíam o projeto implantado, a fim de identificar os pontos falhos, os positivos e as sugestões que pudessem ser implantadas dali em diante.

A pesquisa aconteceu de 8 a 12 de março de 2010, dirigida aos colaboradores do nível gerencial, gerentes de unidade de atendimento e gerentes administrativos-financeiros, nas seis unidades de atendimento em que o PRPO estava implantado, somando doze colaboradores. Obteve-se um efetivo retorno de 83% dos questionários respondidos. Sua composição era de nove perguntas abertas e doze fechadas, objetivando as vantagens e as melhorias necessárias ao projeto.

A primeira questão buscou identificar as vantagens que os entrevistados perceberam no PRPO, sendo que as mais significantes foram: divisão de tarefas entre as áreas negocial e operacional, adequação dos colaboradores conforme o perfil, organização dos fluxos e agilidade nos processos, ferramentas de controle, organização de tarefas, conhecimento e melhor controle das carteiras. Para os entrevistados, o PRPO era um instrumento de avaliação completo que abrangia todas as áreas com discriminação dos processos, descrição das responsabilidades, padronização de execução de processos e cada área com foco mais definido.

Em complemento, 30% dos entrevistados relataram não haver desvantagens no processo, para eles, no início, gerou um pouco de medo, mas com o passar do tempo a nova sistemática foi sendo adequada, a qual só veio melhorar.

A próxima questão abordada foi sobre a importância desta nova estrutura para o Sicredi, em termos de melhoria de processos, da qual obteve-se as seguintes respostas: segurança nos processos, controle de responsabilidades, estar fazendo a coisa correta. Essa divisão de área e processos entre a área negocial e a operacional, embora as duas devam andar juntas, traz mais agilidade nos processos e proporciona maior tempo para a área negocial buscar novos negócios, pessoas mais preparadas e capacitadas para cada função. Considerou-se a importância muito grande, porque, com os processos bem organizados, pessoas treinadas e capacitadas para desenvolverem determinadas funções, ganha-se em produtividade, diminuindo sensivelmente o nível de erros e retrabalhos. Além disso, há segurança nas contratações e melhoria do fluxo de documentos na unidade de atendimento, quanto mais as pessoas forem especialistas e se dedicarem a sua área, melhor serão os resultados obtidos.

O próximo questionamento dizia respeito aos itens de avaliação do projeto (dimensionamento de pessoas, enquadramento de funções, treinamentos, estrutura física, canais de relacionamento, administrativo, esforço mercadológico, participação de mercado, indicadores, fontes e acompanhamento de metas) e sobre quais desses os entrevistados consideravam que necessitavam de reava-

liação e quais seriam as sugestões de melhoria apontadas. O item *dimensionamento de pessoas* foi apontado por 40% dos entrevistados, que sugeriram um possível aumento do quadro de colaboradores. O item *enquadramento de funções* ficou com o mesmo percentual, e sua avaliação foi de acordo com cada realidade. Alguns relataram que os colaboradores desempenhavam as funções de acordo com o seu perfil, e os outros sugeriram rever as tarefas de cada colaborador.

O item *treinamentos* foi avaliado e as sugestões variaram entre direcionar o treinamento sempre para o colaborador certo; manter treinamentos constantes para novas informações e reciclagens, tanto para a área de processos quanto para a de negócios e manter uma visão clara de quais conhecimentos cada colaborador precisa ter para desempenhar sua função.

Para 40% dos entrevistados, o item *estrutura física* pode ser melhorado, principalmente quanto à posição da mesa do responsável pelo operacional, que necessitaria de um lugar mais reservado e com visão do todo da unidade. Foi citada também a ampliação física do ambiente de trabalho de algumas unidades de atendimento.

Os outros *canais de relacionamento* foram apontados por 50% dos entrevistados, que sugeriram sensibilizar principalmente os caixas da importância desse atendimento alternativo, aumentar a utilização dos canais de relacionamento, fazendo direcionamento para o *cash* e o *Sicredi internet*, utilizando-se de pessoas responsáveis previamente definidas para realizar esse trabalho.

O item *administrativo* ficou com percentual de 30%, sugere-se realizar ajustes em dois fluxos de produtos e redução de horas-extras pelos caixas. O *esforço mercadológico* foi citado por 40% dos entrevistados, as repostas foram: estão sendo realizadas prospecções de novos associados através de visitas e contatos telefônicos. Considera-se importante aperfeiçoar as ferramentas de avaliação do esforço mercadológico para registro dos contatos, que seja de fácil acesso e utilização, com informações sintetizadas.

Para o *acompanhamento de metas*, 50% opinaram a respeito, destacando a importância de haver uma forma de mensurar por

carteira, e também de uma ferramenta para acompanhamento e desenvolvimento dos negócios, individual por colaborador.

Os demais itens como participação de mercado, indicadores e fontes tiveram baixa indicação pelos entrevistados.

A próxima questão dizia respeito ao encarteiramento que é feito hoje nas unidades, onde os associados são divididos por renda. Verificou-se que 40% dos entrevistados consideraram correta a forma como foi feito o encarteiramento na sua unidade e 50% opinaram com algumas sugestões pontuais, como, por exemplo, a necessidade de redividir carteiras que estão com excesso de contas; que o sistema deveria fazer o encarteiramento dos novos associados automaticamente de acordo com suas características; que nas UA's pequenas é muito complicada esta questão do encarteiramento, pois acabam atendendo a todos os associados. Sugeriu-se dividir de forma em que todos os assistentes e gerentes de negócios possuíssem carteiras de associados.

Questionou-se sobre quais eram as ferramentas utilizadas pela unidade para fazer a gestão do esforço mercadológico e as mais citadas foram a planilha de visitas e o *analyzer*.

Na questão 7, foi questionado quais dos fluxos avaliados pelo PRPO necessitavam de melhorias, e qual seria a justificativa, ao que os fluxos apontados foram: seguros com 50%, consórcio 40%, a abertura de contas e a cobrança de inadimplentes ficaram empatadas em 30%, o fluxo do crédito ficou com 20% e por último o fluxo dos descontos de cheques e duplicatas com 10%, o fluxo da custódia foi o único que não teve apontamentos.

Para o fluxo dos seguros, sugeriram automatizar a renovação dos mesmos. Já, para o consórcio, as melhorias sugeridas foram: ajustes do fluxo das contemplações em algumas unidades (que ainda são feitos pela área de negócios), simplificar os processos e dúvidas na contemplação.

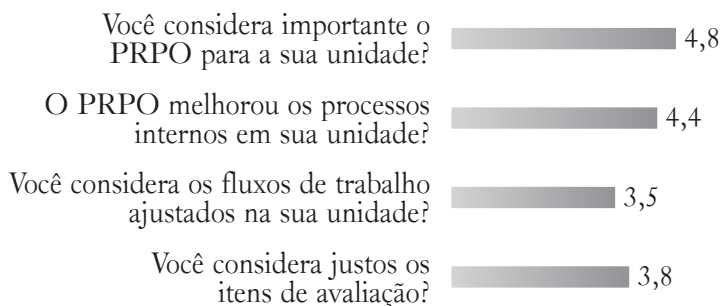
Na abertura de contas, sugeriu-se somente efetuar a abertura após o recebimento de toda a documentação, evitando dessa forma retrabalho para solicitar tal documentação e controle extra para garantir que ela tenha sido arquivada corretamente. No fluxo da

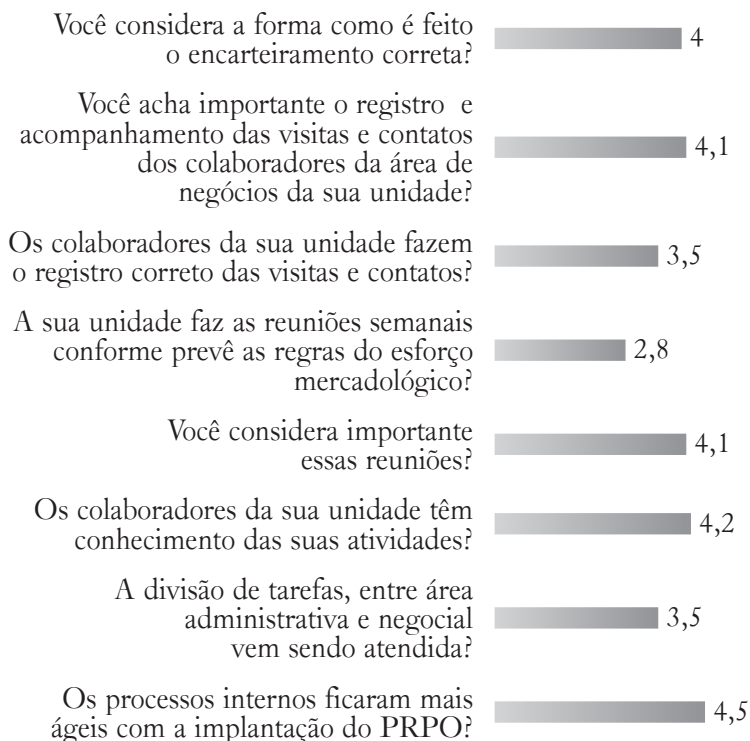
cobrança de inadimplentes, foram realizadas as seguintes sugestões: necessidade de uma área de recuperação de crédito, com critérios definidos pela Cooperativa para efeitos de ações de cobrança; maior controle por parte dos responsáveis e a criação de ferramentas de gerenciamento.

Para o fluxo do crédito, sugeriu-se mais calma no encaminhamento dos processos para melhor análise de quais consultas são realmente importantes. Para os descontos de cheque e duplicatas, não houve sugestões.

Na periodicidade de avaliação do PRPO nas unidades de atendimento, 90% dos entrevistados sugeriram que as avaliações fossem realizadas trimestralmente, ao passo que somente 10% propuseram mensalmente. E, por último, questionou-se onde a padronização organizacional deveria agir mais urgentemente. As respostas foram: nas unidades de maior fluxo, agir em todas as áreas, pois uma área depende da outra para o bom andamento e desenvolvimento dos processos da UA; no acompanhamento regular dos processos internos, na análise das funções operacionais, adequar a realidade das unidades pequenas, no auxílio às unidades nos fluxos de cobranças de inadimplentes, e colocar em prática os fluxos já estabelecidos, e, no acompanhamento do projeto, após a sua implantação.

Nas perguntas diretas, os entrevistados responderam utilizando a seguinte escala: ⑤ totalmente satisfatório; ④ satisfatório; ③ indiferente; ② insatisfatório; ① totalmente insatisfatório. Vejamos o resultado:





Considerações finais

Para atuar competitivamente, as organizações precisam estar em constante evolução, tanto em tecnologias, como nas formas de gestão. A preocupação maior está em torno não só do resultado econômico obtido nas suas relações, como também do agregar valor para seus clientes e funcionários.

Buscar constantemente melhores formas de gerir os negócios, atendendo às expectativas dos consumidores e trabalhadores, não caracteriza tarefa fácil. As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos, como capital humano, capital intelectual, instalações e equipamentos (todos interdependentes e

interligados entre si) que devem perseguir o mesmo objetivo. Por isso, a excelência do desempenho e o sucesso no negócio requerem atividades gerenciadas por processos, hoje a forma mais eficiente de gerir os negócios.

O Sicredi, como uma instituição cooperativa que trabalha no mercado financeiro, está buscando implementar essa forma de gestão por processos em suas unidades de atendimento, a partir do Projeto de Revisão e Padronização Organizacional (PRPO), que supõe que todos devem ter conhecimento do processo executado, que as tarefas sejam descritas e os fluxos de trabalho padronizados.

De acordo com a pesquisa, nas unidades que já tinham o projeto implantado, constatou-se que os itens que se referiam à importância do PRPO e às melhorias trazidas por ele, tiveram uma média de 4,4 (numa escala de 1 a 5), o que demonstra ter havido uma boa aceitação do mesmo. Por outro lado, alguns pontos ainda precisam ser aperfeiçoados.

O PRPO, segundo os dados da pesquisa e a revisão teórica, demonstra ser a melhor forma de gestão empregada atualmente nas unidades de atendimento, e que tem tudo para trazer ótimos resultados para a cooperativa, com uma nova maneira de trabalhar, desde que haja empenho e dedicação de todos os envolvidos.

O projeto precisa, todavia, estar em constante evolução, já que nenhum fluxo de trabalho é estagnado e sempre necessitará de reavaliação e melhorias para que possa chegar à excelência. Como dizia Aristóteles, “somos aquilo que fazemos repetidamente; a excelência, então não é um ato, mas um hábito”.

Referências

Dados sobre a empresa. Disponível em: <www.sicredi.com.br /Conheça o Sicredi>. Acesso em: 23 fev. 2010.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima. Processo, que processo? V. 40, n. 4. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, 2000. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm>>. Acesso em: 7 mar. 2010.

SILVA, Jaqueline Neves. Gestão por processos: uma visão sistêmica da organização. V. 1, n. 1. Rio de Janeiro: *Revista Eletrônica de Inovação e Empreendedorismo*, 2008. Disponível em: <www.lasallerj.org/revistas/index.php/Inovar>. Acesso em: 7 mar. 2010.

SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

URAS, Francisco Paulo. *Gestão por processos não sobrevive sem visão sistêmica*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007. Disponível em: <www.fnq.org.br>. Acesso em: 14 mar. 2010.

Demonstração do valor adicionado no Sicredi Altos da Serra RS/SC

Everton Rodrigo Stormovski

A evolução da sociedade tem trazido novas realidades para o mundo empresarial, questões ambientais e sociais ganham importância nos novos tempos e os líderes das entidades cooperativas têm demonstrado sensibilidade e adaptação a essas tendências.

Em tempos de crise, a responsabilidade social tem se demonstrado importante para revigorar as empresas e levá-las ao crescimento sustentado. Dentro deste cenário, torna-se ainda mais importante levar ao conhecimento dos públicos de interesse das empresas, principalmente seus clientes, o que está sendo realizado. Nessa ótica, ganham importância demonstrações como a do balanço social.

As cooperativas, que já se destacam por seu caráter social e democrático, têm ainda mais responsabilidade de levar com transparência e clareza as suas realizações para seus associados e a comunidade.

O balanço social cooperativo é uma ferramenta de gestão socioeconômica que facilita às cooperativas medir e prestar contas aos associados e a outros grupos de interesse, sobre a aplicação dos valores e princípios cooperativos. É nele que se demonstra o chamado “diferencial cooperativo”, o que distingue as cooperativas de qualquer outro tipo de entidade. E uma das principais partes de um balanço social é a demonstração do valor adicionado (DVA),

que mede numericamente onde foi adicionado o valor total gerado pela cooperativa.

O objetivo do estudo deste capítulo é promover uma reflexão sobre as demonstrações contábeis, especialmente o balanço social, e, dentro deste, delimitar-se à investigação documental, a partir dos demonstrativos contábeis, com a elaboração da DVA em uma cooperativa de crédito de livre admissão de associados, neste caso, o Sicredi Altos da Serra RS/SC.

Este trabalho também se justifica por considerar que um dos objetivos do planejamento estratégico do Sicredi Altos da Serra RS/SC é a elaboração de um balanço social para 2012. E, a partir de sua construção, ter a gestão de seus objetivos sociais com o mesmo grau de profissionalismo de suas metas de negócio. Além disso, essas demonstrações podem ser utilizadas pelo público interno, para avaliação da evolução da cooperativa e para a tomada de decisões gerenciais.

Cooperativismo

O cooperativismo pode ser considerado uma doutrina econômica e social que une pessoas por objetivos comuns e se baseia em princípios como participação democrática, transparência e respeito às individualidades.

O cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade, criado na Europa no século XIX, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e da parceria. A sociedade cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais em comum, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática (SICREDI, 2012).

Não se trata, como muitos dizem, de um terceiro sistema econômico, entre o capitalismo e o socialismo, mas sim de um movimento que busca promover uma reforma social dentro do ca-

pitalismo e estabelecer bases mais solidárias para o desenvolvimento das pessoas e das comunidades.

As cooperativas diferenciam-se dos demais tipos de empresas por serem basicamente uma sociedade de pessoas, que também possuem as vantagens de um negócio que gera sobras e benefícios. Desde o seu surgimento, no século XIX, caracteriza-se por seu ideal de transformar a sociedade por meio da justiça e da equidade. Por esse motivo, buscam não apenas atender às necessidades econômicas e de consumo, como também às sociais, ambientais e educativas de seus membros e comunidades. Esse equilíbrio entre o social e o econômico está no cerne de sua filosofia e representa a grande força desse sistema.

Segundo OCB (2012), o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade, por ter como características o encorajamento da participação ativa da população e sua associação a valores universais, como solidariedade e respeito.

A filosofia cooperativa é muito antiga e esteve presente em várias civilizações através do tempo, mas a forma moderna de organização em cooperativas deve seu pioneirismo à Revolução Industrial e aos problemas sociais gerados por esta.

28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho acumularam um capital de 28 libras e conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 21-12-1844, no bairro de Rochdale-Manchester, Inglaterra (OCB, 2012).

A partir de 1844, em Rochdale, e durante o século seguinte, principalmente na Europa, o cooperativismo se desenvolveu e dividiu-se em diversos segmentos, entre eles o de consumo, o de trabalho e o de crédito.

No Brasil, hoje, as cooperativas estão classificadas em 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional,

infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte e turismo/lazer.

Cooperativismo de crédito

As cooperativas de crédito podem ser consideradas instituições financeiras constituídas sob forma de sociedades cooperativas, tendo como objetivo principal o atendimento das necessidades de produtos e serviços financeiros de seus associados.

Todas as sociedades cooperativas são sociedades de pessoas de natureza civil, com forma e natureza jurídica própria, distintas das demais espécies societárias, não estando sujeitas à falência e constituindo-se para prestar serviços aos associados. É obrigatório o uso do termo “cooperativa” e, no caso das do ramo crédito, é proibido o uso da palavra “banco”.

O cooperativismo de crédito reúne as sociedades de pessoas formadas com o objetivo de promover a poupança e financiar os empreendimentos de seus associados. Existem sub segmentos dentro do ramo de crédito, onde se destacam as cooperativas de crédito rural, as Luzzatti, e as de crédito mútuo, que podem ser segmentadas por atividade profissional, vínculo patronal ou de empreendedores, ainda como cooperativa de crédito mútuo, existem as de crédito de livre admissão.

Além da concessão de empréstimos, o cooperativismo de crédito preza pela educação financeira dos seus cooperados e pelo estabelecimento da poupança sistemática, aplicando os recursos em suas respectivas regiões, aumentando a responsabilidade e o comprometimento com a comunidade local.

As primeiras cooperativas de crédito, tanto urbanas quanto rurais, surgiram na Alemanha ainda no século XIX e no Brasil no início do XX.

No Brasil, as primeiras experiências do cooperativismo de crédito ocorreram junto aos imigrantes alemães e italianos, que já conheciam o sistema na Europa e o trouxeram para a América.

Tudo começou em 1902, no Rio Grande do Sul, sob a inspiração do padre jesuíta Theodor Amstadt que, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), para aqui a transplantou, com enorme sucesso. Foi criada em Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis/RS, a 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina, a Sicredi Pioneira RS, atualmente uma das maiores do país e na época denominada Caixa de Economia e Empréstimos Amstad” (PORTAL do COOPERATIVISMO de CRÉDITO, 2012)

O padre suíço Theodor Amstad ainda espalhou o cooperativismo de crédito por boa parte do estado do Rio Grande do Sul, levando a ideia a outras comunidades por ele atendidas e ajudando a fortalecer o então pequeno movimento, estruturando bases fortes para sua manutenção e sobrevivência nos difíceis tempos futuros que viriam.

Ainda aproveitando os tempos iniciais do movimento no Brasil, principalmente após a lei 22.239/32, que decretava o cumprimento dos fundamentos do cooperativismo de crédito, o sistema se difundiu pelo país, principalmente em terras gaúchas e paulistas, onde a população imigrante era representativa.

Todas as instituições financeiras do Brasil estão sujeitas às competências legais do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil. O CMN, segundo a lei 4.595/64 (BRASIL, 2012), é o órgão que tem como objetivo regulamentar todas as instituições financeiras do Brasil, incluindo também as bolsas de valores. Segundo a mesma lei, o Banco Central do Brasil tem a função fiscalizatória sobre as instituições financeiras.

Hoje as cooperativas de crédito submetem-se à lei complementar 130/09 (BRASIL, 2012), bem como à legislação do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e das sociedades cooperativas. As disposições do CMN e do Banco Central do Brasil em relação às instituições financeiras aplicam-se às cooperativas de crédito.

O Sicredi

O cooperativismo de crédito no Brasil sofreu um grande abalo após a reforma bancária de 1964 (lei 4.595/64). Antes disso, existiam 66 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, que, sob o modelo de Caixas Populares Raiffeisen, possuíam papel expressivo no sistema financeiro deste estado.

Tal reformulação do Sistema Financeiro Nacional impôs restrições normativas ao funcionamento das cooperativas de crédito brasileiras e representou um duro golpe para estas.

Nas décadas seguintes, com a perda de competitividade, desapareceram muitas cooperativas (no Rio Grande do Sul, mais de 50), restando apenas 9 no início dos anos 80.

No início dos anos 80 e com o fim das políticas governamentais prejudiciais às cooperativas, o sistema voltou a se desenvolver com força e desta vez de forma estruturada e sistêmica.

Em 27 de outubro de 1980 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – Cocecrer/RS, fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen no Rio Grande do Sul (SICREDI, 2012).

A partir de 1981, foram constituídas as primeiras cooperativas de crédito rural do Paraná e, em 1985, as 10 cooperativas de crédito singulares em atividade no Paraná constituíram a Cooperativa Central de Crédito Rural do Paraná – Cocecrer/PR.

Até o final da década de 80, o cooperativismo espalhou-se pelo Brasil, formando novas cooperativas e, principalmente, cooperativas centrais estaduais, que formaram dois grandes sistemas cooperativos do país.

Em 1992, a Cocecrer/RS passou a adotar a marca “Sicredi” e em 1995, autorizadas pelo Conselho Monetário Nacional (resolução 2.193/95), as cooperativas do Sicredi constituíram o Banco Cooperativo Sicredi S.A, o primeiro banco cooperativo privado

brasileiro. Ainda naquele ano, a Cocecrer/PR uniu-se ao Sistema Sicredi, transformando-se na Central Sicredi PR.

Alguns anos depois, o Sicredi foi acrescido das centrais do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e São Paulo, criando corpo para seu crescimento como sistema de crédito cooperativo.

A partir dos anos 2000, vale destacar uma importante modificação nas regras do sistema de crédito cooperativo. Por decisão do Conselho Monetário Nacional, foi aprovada a resolução 3.106/03, que permitiu a livre admissão de associados às cooperativas de crédito.

A nova regra permitirá a organização de populações hoje com pouquíssimo acesso a serviços financeiros, tais como as localizadas longe dos grandes centros, para que possam mobilizar e aplicar recursos em seu próprio benefício, estimulando assim pequenos empreendimentos rurais e urbanos geradores de empregos (PINHO, PALHARES, 2004).

Essa alteração trouxe mudanças significativas na forma de atuação das cooperativas, que passaram a competir de igual para igual com as instituições tradicionais no mercado financeiro. Isso obrigou o Sicredi a caminhar no sentido da profissionalização, com planejamento e execução de serviços financeiros de qualidade.

Hoje, o Sicredi posiciona-se como instituição financeira cooperativa, com grandes diferenciais em relação ao mercado financeiro tradicional e referência brasileira em organização sistêmica de cooperativas de crédito.

O balanço social

A contabilidade, até bem pouco tempo atrás, preocupava-se de maneira exclusiva com a geração de informações de ordem patrimonial, financeira e econômica, ignorando totalmente os aspectos sociais e ambientais (ecológicos) das empresas.

As demonstrações contábeis são um conjunto de informações obrigatórias, por parte das pessoas jurídicas, e constituem-se de importantes ferramentas de análise e verificação para diversos públicos de interesse, dentro e fora da empresa.

Segundo Santos, Gouveia e Vieira (2008), os usuários das demonstrações contábeis são classificados em: *internos* (sócios e gestores) e *externos* (instituições financeiras, fornecedores em geral, investidores, comissão de valores mobiliários, Poder Judiciário, fiscalização tributária, comissões de licitação).

Esses usuários não possuem os mesmos interesses em relação a essas demonstrações e, dependendo do propósito, cada um poderá utilizar parte específica, ou análise de índices ou coeficientes diferentes, como, por exemplo, as conhecidas peças contábeis: balanço patrimonial, balanço social, demonstração de resultados do exercício ou demonstração de sobras ou perdas, demonstração de lucros e prejuízos acumulados, demonstração das mutações do patrimônio líquido, demonstração do fluxo de caixa, demonstração do valor adicionado, notas explicativas.

Apesar da importância de todas essas peças contábeis, este estudo focará a demonstração do valor adicionado (DVA), que, segundo Marion (2007), do ponto de vista macroeconômico, é como se fosse o Produto Interno Bruto (PIB) de um país, uma vez que representa o somatório de todos dos valores agregados ou adicionados em um produto ou serviço.

O entendimento do surgimento da DVA não é possível sem o estudo de outro tipo de publicação contábil, o balanço social, o qual, segundo Kroetz (2000), surge dos esforços para divulgar as informações sociais e ecológicas. É um instrumento gerencial que supre essas exigências da sociedade e que pode ser usado em planejamentos, controles, análises, avaliações e consequentes tomadas de decisões nas mais diversas esferas empresariais e governamentais. Ainda, segundo o autor, a responsabilidade pela elaboração do balanço social é do profissional habilitado da área, pois tem como principal fonte de dados, aqueles expressos na escrituração formal contábil. É desejável que se reflitam os gastos e as influências rece-

bidas e transmitidas pelas entidades em relação à comunidade onde está inserida, ou com quem interage.

A demonstração do balanço social surgiu na Europa e nos Estados Unidos, acelerando o processo de contabilização do retorno dos empreendimentos para a sociedade.

A partir da década de 60 do século XX, os trabalhadores, especialmente na Europa e nos Estados Unidos da América, passaram a fazer exigências às organizações no sentido de obterem informações relativas a seu desempenho econômico e social, ampliando a informações que as organizações forneciam, incorporando as sociais (especialmente aquelas relativas ao emprego), tendo em vista a discussão da responsabilidade social, dando assim origem à implantação do balanço social, na França, a partir de 1977, que evidenciavam basicamente os recursos humanos (TINOCO, 2001).

O entendimento de que as organizações vivem em função da comunidade e devem, em troca, revelar como estão usando os recursos obtidos com ela é uma ideia relativamente moderna e pode ser considerada o início do que hoje chamamos de “responsabilidade social”.

A empresa – organização social com objetivos próprios e motivada econômica ou monetariamente – como vimos, recebe *inputs* da sociedade em forma de pessoas, materiais e informações, e transforma esses recursos em *outputs* de produtos, serviços e remuneração dos membros da organização suficientemente grande para manter a sua participação (CARVALHO, 1990).

O importante para as organizações que geram estas demonstrações é entender a necessidade de quais informações são importantes para seus públicos de interesse, sejam eles trabalhadores, governos, parceiros de negócio ou investidores.

Como não existirá um documento diferente para trabalhadores e acionistas, Tinoco (2001) define que esse mesmo demonstrativo deve conter as informações relevantes para ambos os públicos e descrever a realidade econômica e social de uma entidade.

Demonstração do valor adicionado (DVA)

Esta informação contábil surgiu na Europa, principalmente influenciada pela forma de retratar o balanço social em países como França e Alemanha. Sua difusão pelo mundo se deu por iniciativas de organizações como as Nações Unidas (ONU) e outros diversos defensores da transparência nas entidades empresariais. Essa demonstração surgiu como necessidade de melhorar o entendimento das informações divulgadas pelas empresas em seus balanços sociais e demais peças contábeis.

A DVA evidencia quanto de riqueza uma empresa produziu, ou seja, quanto ela adicionou de valor a seus fatores de produção, e de que forma essa riqueza foi distribuída (entre empregados, governo, acionistas, financiadores de capital) e quanto ficou retido na empresa (MARION, 2007).

Tinoco (2001) define que o valor adicionado bruto, ou valor agregado, demonstrado na DVA, significa que, para exercer sua atividade, a empresa deve procurar no mercado bens e serviços, e, utilizando seus equipamentos, força de trabalho e capitais, deve realizar novos bens e serviços que neste caso serão vendidos.

Em resumo, o valor adicionado representa o incremento do valor que se atribui a um bem durante o processo produtivo e pode-se concluir que toda empresa que exerça sua atividade estará adicionando valor a seus produtos.

A DVA foi a forma encontrada pela contabilidade para auxiliar na medição da capacidade de geração e distribuição de riqueza de uma entidade. Ela está intimamente ligada à demonstração do resultado do exercício, ou, nas cooperativas, à demonstração de sobras ou perdas, que neste caso constituem a parte do valor adicionado que pertence aos sócios.

Pode-se citar como principais vantagens da publicação da DVA para uma empresa: a) dá transparência à entidade; b) demonstra de forma clara a contribuição da empresa para sua comunidade; c) reduz desgastes com o governo e a sociedade.

Convém aqui citar o que diz a lei 6.404/76, modificada pela lei 11.638/07, a respeito da evidenciação da DVA.

Art. 176. Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

I – balanço patrimonial; II – demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados; III – demonstração do resultado do exercício; IV – demonstração dos fluxos de caixa; (redação dada pela lei nº 11.638, de 2007); V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado (incluído pela lei nº 11.638, de 2007) (BRASIL, 2012).

A legislação citada é a lei geral das empresas de sociedade anônima, onde, para as companhias de capital aberto, conforme citado, é obrigatória elaboração e divulgação da DVA. Sua fiscalização, conforme a mesma lei, é função da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a qual objetiva a proteção aos interesses dos acionistas e constitui-se obrigatória para todos os valores mobiliários negociados em bolsa.

Para as demais organizações, sejam empresas limitadas ou cooperativas, essa evidenciação não é compulsória, sendo voluntária sua publicação. Quanto às cooperativas, mesmo não sendo obrigadas por lei a fazer tal divulgação, hoje em dia, porém, considerando sua função social e preocupação com as pessoas, esta divulgação passa a ser extremamente relevante, principalmente para os públicos de interesse do Sicredi.

Metodologia de determinação

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2012), a DVA deve ser apresentada de forma comparativa mediante divulgação simultânea de informações do período atual e do anterior, além disso, deve evidenciar os componentes abaixo: a) receita bruta e as outras receitas; b) insumos adquiridos de terceiros; c) valores

retidos pela entidade; d) valores dados a outras entidades; e) valor total adicionado a distribuir; f) distribuição do valor adicionado.

Em suma, existem duas partes principais na elaboração deste demonstrativo: 1º) a formação do valor adicionado; 2º) a sua distribuição. Tinoco (2001) apresenta uma ideia simplificada de valor adicionado, ou seja: “vendas – compras = valor adicionado bruto”. O autor apresenta a ideia de que a DVA pode ser considerada uma “derivação” da demonstração do resultado do exercício.

Tabela 1. Demonstração do resultado.

Tribo A	
Demonstração do resultado	
Vendas	R\$ 10.000,00
- Mão-de-obra	R\$ 5.000,00
- Juros	R\$ 2.000,00
= Lucro	R\$ 3.000,00

Fonte: Tinoco (2001).

Tabela 2. Demonstração do valor adicionado (DVA).

Tribo A		
Geração do valor adicionado		
Mão-de-obra	R\$ 5.000,00	50%
Remuneração capital de terceiros	R\$ 2.000,00	20%
Remuneração capital próprio	R\$ 3.000,00	30%
Valor adicionado	R\$ 10.000,00	100%

Fonte: Tinoco (2001).

Essa ideia simplificada, porém, não pode ser considerada oficialmente para cálculo, pois limita as informações de geração e distribuição do valor adicionado, que são exigidas pela norma brasileira. Ainda assim, essa forma simplificada pode muito bem representar do que se trata a DVA.

O Conselho Federal de Contabilidade (2012), pela resolução CFC nº 1138/08, aprovou a Norma Brasileira de Contabilidade NBC TG 09, que trata de estabelecer critérios para elaboração e apresentação da demonstração do valor adicionado (DVA), a qual representa um dos elementos componentes do balanço social e tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela entidade e sua distribuição, durante determinado período.

Pela sua redação, a elaboração deve levar em conta a NBC TG Estrutura Conceitual (Estrutura Conceitual Básica para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis), e seus dados, em sua grande maioria, são obtidos principalmente a partir da demonstração do resultado do exercício.

Ainda é disposta pela legislação citada o modelo de DVA a ser implementado pelos bancos:

Tabela 3. Modelo II – Demonstração do valor adicionado – instituições financeiras bancárias.

Descrição	Em milhares de reais 20X1	Em milhares de reais 20X0
1) Receitas		
1.1) Intermediação financeira		
1.2) Prestação de serviços		
1.3) Provisão para créditos de liquidação duvidosa – Reversão / (Constituição)		
1.4) Outras		
2) Despesas de intermediação financeira		
3) Insumos adquiridos de terceiros		
3.1) Materiais, energia e outros		
3.2) Serviços de terceiros		
3.3) Perda / recuperação de valores ativos		
3.4) Outras (especificar)		
4) Valor adicionado bruto (1-2-3)		
5) Depreciação, amortização e exaustão		

Descrição	Em milhares de reais 20X1	Em milhares de reais 20X0
6) Valor adicionado líquido produzido pela entidade (4-5)		
7) Valor adicionado recebido em transferência		
7.1) Resultado de equivalência patrimonial		
7.2) Outras		
8) Valor adicionado total a distribuir (6+7)		
9) Distribuição do valor adicionado *		
9.1) Pessoal		
9.1.1) Remuneração direta		
9.1.2) Benefícios		
9.1.3) F.G.T.S		
9.2) Impostos, taxas e contribuições		
9.2.1) Federais		
9.2.2) Estaduais		
9.2.3) Municipais		
9.3) Remuneração de capitais de terceiros		
9.3.1) Aluguéis		
9.3.2) Outras		
9.4) Remuneração de capitais próprios		
9.4.1) Juros sobre o capital próprio		
9.4.2) Dividendos		
9.4.3) Lucros retidos / prejuízo do exercício		
9.4.4) Participação dos não-controladores nos lucros retidos (só p/ consolidação)		

Fonte: CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (2012).

(*) O total do item 9 deve ser exatamente igual ao item 8.

As cooperativas possuem características contábeis diferenciadas em relação às instituições financeiras tradicionais e, segundo Dene-

gate (2009), essa diferença impede que a DVA de uma cooperativa de crédito seja evidenciada de maneira igual a de um banco.

Nas sociedades cooperativas essa continuidade pode também ser proporcionada através da distribuição das sobras no final do exercício financeiro, que através das assembleias e respeitando as distribuições exigidas por lei ou estatutariamente o valor é rateado entre seus sócios.

A partir da necessidade de entendimento dos associados em saber como e para onde estes valores gerados pela cooperativa de crédito são distribuídos, é que faz necessário uma demonstração de forma mais clara (DENEGATE, 2009).

O DVA do Sicredi Altos da Serra

Os dados utilizados para a construção da demonstração do valor adicionado foram extraídos da contabilidade oficial da cooperativa e buscaram, conforme orientações da legislação e da adaptação do modelo de Denegate (2009), evidenciar de forma clara (ideal para informar os públicos de interesse do Sicredi) como foram gerados os recursos e como foi distribuída essa riqueza.

Tabela 4. Demonstração do valor adicionado (DVA), em reais, de 2009 à 2011.

Descrição	2009 R\$	AV %	2010 R\$	AV %	2011 R\$	AV %
1-Receitas	47.480.614,00	100%	48.996.171,00	100%	64.434.069,00	100%
1.1) Intermediação financeira	38.465.944,00	81,0%	41.322.274,00	84,3%	55.478.402,00	86,1%
1.2) Prestação de serviços	6.300.909,00	13,3%	7.245.997,00	14,8%	8.485.782,00	13,2%
1.3) Receitas operacionais	2.368.091,00	5,0%	60.215,00	0,1%	132.356,00	0,2%
1.4) Outras receitas não operacionais	345.670,00	0,7%	367.685,00	0,8%	337.529,00	0,5%
2-Custo (Intermediação financeira)	16.209.114,00	34,1%	14.679.107,00	30,0%	19.508.717,00	30,3%

Descrição	2009 R\$	AV %	2010 R\$	AV %	2011 R\$	AV %
2.1) Intermediação financeira	16.209.114,00	34,1%	14.679.107,00	30,0%	19.508.717,00	30,3%
3-Valor adicionado bruto (1-2)	31.271.500,00	65,9%	34.317.064,00	70,0%	44.925.352,00	69,7%
4-Despesas	18.524.168,00	39,0%	17.742.191,00	36,2%	16.041.168,00	24,9%
4.1) Despesas administrativas	15.098.825,00	31,8%	15.110.540,00	30,8%	12.933.784,00	20,1%
4.2) Despesas operacionais	3.425.343,00	7,2%	2.631.651,00	5,4%	3.107.384,00	4,8%
5-Valor adicionado a distribuir	12.747.332,00	26,8%	16.574.873,00	33,8%	28.884.184,00	44,8%
6-Distribuição do valor adicionado	12.747.332,00	100%	16.574.873,00	100%	28.884.184,00	100%
6.1) Colaboradores	7.249.645,00	56,9%	9.348.653,00	56,4%	16.132.386,00	55,9%
6.2) Governo	428.272,00	3,4%	609.445,00	3,7%	796.397,00	2,8%
6.2.1 despesas tributárias	15.456,00	0,1%	21.134,00	0,1%	41.869,00	0,1%
6.2.1 ISS	109.951,00	0,9%	127.293,00	0,8%	168.298,00	0,6%
6.2.3 IR e CSLL	302.865,00	2,4%	461.018,00	2,8%	586.230,00	2,0%
6.3)Distribuição de sobras ou prejuízos	5.069.415,00	39,8%	6.616.775,00	39,9%	11.955.401,00	41,4%
6.3.1 Juros sobre o capital próprio	1.559.727,00	12,2%	2.183.824,00	13,2%	2.748.669,00	9,5%
6.3.2 Fates 5%	175.484,00	1,4%	221.647,00	1,3%	460.337,00	1,6%
6.3.3 Reserva Legal 45%	1.579.360,00	12,4%	1.994.828,00	12,0%	4.143.029,00	14,3%
6.3.4 Reserva legal adicional	526.453,00	4,1%	1.108.238,00	6,7%	2.603.366,00	9,0%
6.3.5 Sobras distribuídas aos associados	1.228.391,00	9,6%	1.108.238,00	6,7%	2.000.000,00	6,9%

Fonte: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Altos da Serra RS/SC.

Geração e distribuição da riqueza

Dentro do grupo de contas contábeis utilizadas para o somatório da formação e distribuição da riqueza, pode-se esclarecer que a receita de intermediação financeira (1.1) inclui as rendas com operações de crédito, administração financeira e outros títulos e valores mobiliários.

Outra importante receita é a de prestação de serviços (1.2), que traz consigo as receitas geradas em decorrência de uso de produtos e serviços pelos associados (excluído o crédito), como por exemplo, comissões de seguros e consórcios. Essas são as principais receitas da cooperativa, que contempla ainda receitas operacionais (1.3) e outras receitas operacionais (1.4), que trazem em si as rendas de outros negócios realizados com associados e pela cooperativa.

Dentro dos custos e despesas, destaca-se a intermediação financeira (2.1), que inclui principalmente as despesas com fontes de recuos (especialmente juros de aplicações financeiras pagas aos associados) e as provisões para créditos de liquidação duvidosa.

As despesas administrativas (4.1) e operacionais (4.2) trazem consigo todo o custo relacionado à manutenção em funcionamento das estruturas da cooperativa, sendo que a primeira representa em sua maioria custos fixos, e a segunda, custos relacionados à operacionalização das atividades de vendas de produtos e serviços.

Já na distribuição da riqueza, as principais contas são as relacionadas a colaboradores (6.1) e nela incluem-se todos os gastos com salários, gratificações e benefícios pagos, bem como seus encargos, para funcionários e dirigentes.

A parcela que vai para o governo (6.2) traduz os impostos pagos diretamente sobre o lucro e demais despesas tributárias, não incluídas nas despesas com pessoal. Para melhor evidênciação, estão segmentados ISS, IR e CSLL e outras despesas tributárias.

Já a última conta traz as sobras do exercício (6.3) e como esse valor é revertido para os associados, através da distribuição de sobras e juros ao capital, bem como para a cooperativa, através da formação das reservas estatutárias e legais, que, no caso do Sicredi Altos

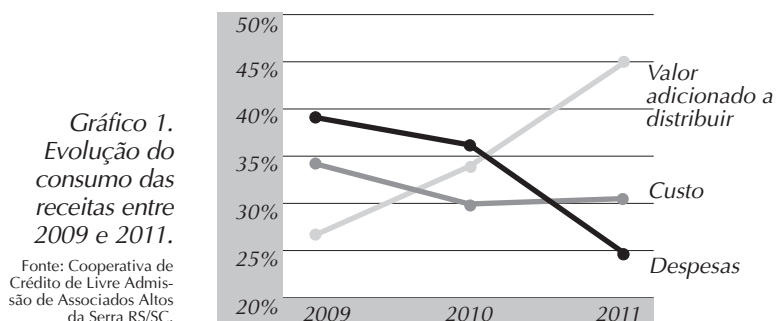
da Serra, são de 5% para o Fundo de Assistência Técnica e Social (FATES) e 45% para reserva legal. Valores estes calculados com base percentual do valor que resta do resultado após o pagamento de juros ao capital.

Análise dos dados obtidos

A análise da demonstração do valor adicionado (DVA) foi feita em duas etapas, a primeira verificando a geração do valor pela cooperativa e, após isso, uma análise considerando a distribuição da riqueza gerada para colaboradores, governo, associados e valores reinvestidos na cooperativa.

Para uma melhor evidencição, usou-se a determinação de porcentagem de cada conta em relação a sua soma, uma técnica contábil descrita por Ribeiro (1999), que facilita a visualização e compreensão.

O Gráfico 1, em conjunto com a Tabela 4 (mostrada anteriormente), trazem, na primeira análise, a participação dos custos de administração financeira, das despesas (administrativas e operacionais) e do valor adicionado a distribuir, em relação ao total de receitas geradas pela cooperativa.



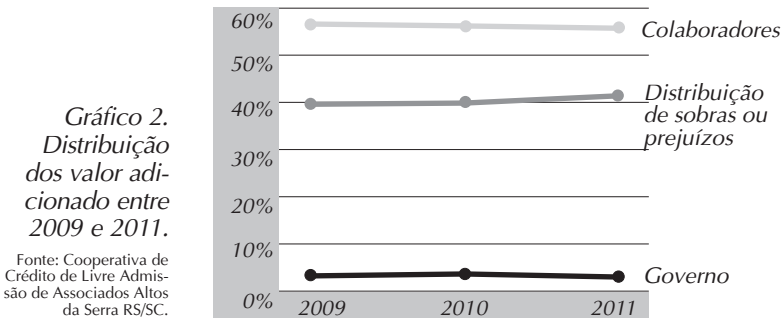
Houve mudanças significativas, segundo os dados ilustrados, entre os percentuais das contas de consumo da receita. O custo de

intermediação financeira foi a única conta que se manteve em um patamar mais equilibrado, em torno de 30%.

Já as despesas e o valor adicionado a distribuir tiveram comportamentos completamente opostos. As despesas administrativas e operacionais, que consumiam 39% das receitas em 2009, passaram a consumir apenas 25% em 2011, fazendo com que o valor adicionado a distribuir saltasse de 26,8% em 2009 para quase 45% em 2011.

Olhando os valores absolutos, na Tabela 4, vê-se que a soma das despesas diminuiu aproximadamente um milhão por ano, enquanto que o aumento dos negócios gerou um crescimento de 36%, em números absolutos, de R\$ 47.480.614,00 em 2009 para R\$ 64.434.069,00 em 2011. A estagnação dos custos com intermediação financeira em 30% das receitas fez, então, com que o valor adicionado a distribuir passasse de R\$12.747.332,00 para R\$28.884.184,00 (aumento de 224%). Tal incremento fortalece a ideia de aumento dos negócios da cooperativa no período e do aumento de sua importância financeira e social para a comunidade.

Para verificar como esse valor adicionado foi distribuído é necessária atenção aos gráficos a seguir.



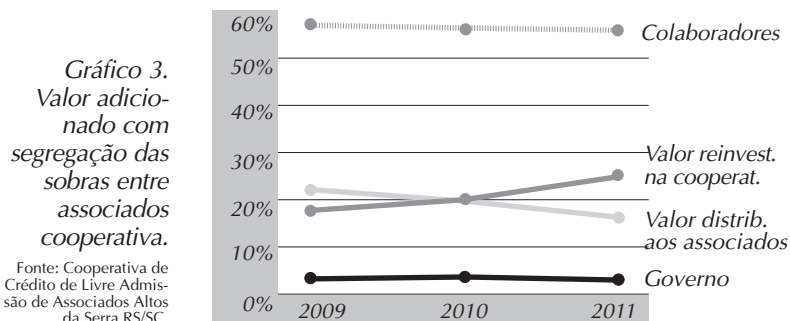
Como se vê, a distribuição percentual do valor adicionado pouco variou nesses últimos três anos na cooperativa. Os colaboradores são o grupo onde mais é adicionado valor, absorvendo, em média, 56% do valor gerado pela cooperativa, em seguida vem a conta de

distribuição de sobras, que fica com outros 40% e, por último, o governo, que fica com quase 4% do valor adicionado pela cooperativa.

Porém, essa aparente estabilidade não é verificada quando realiza-se a análise horizontal da evolução em números absolutos. Conforme a Tabela 4, os colaboradores foram adicionados de R\$ 7.249.645,00 em 2009 e R\$ 28.884.184,00 em 2011, um aumento de 223%, que é bem superior ao que teve o governo (186%), mas muito parecido ao percentual das sobras da cooperativa, que ficou em 236%.

Esses números trazem a reflexão de que os colaboradores, gerando mais negócios para a cooperativa, acabam sendo beneficiados com a distribuição de valor adicionado, mesmo que sua participação no *bolo* total não aumente.

Conclui-se que mesmo com esse grande aumento, entre 2009 e 2011, em termos absolutos, a distribuição entre as partes acabou se mantendo no mesmo patamar histórico. Porém, se a distribuição entre sobras da cooperativa, governo e colaboradores ficou estabilizada nos últimos anos, o mesmo não se verificou se abrimos a conta das sobras.



Para a compreensão desses dados, note-se que as sobras foram divididas em dois grupos, o primeiro leva em conta o valor distribuído aos associados, e contempla, pela Tabela 4, os itens 6.3.1 – Juros sobre o capital próprio e 6.3.5 – Sobras distribuídas aos associados.

O segundo grupo inclui os valores que foram reinvestidos na cooperativa, seja em forma das reservas estatutárias (45% em reserva legal e 5% em FATES), seja em forma de reserva legal adicional.

Essa análise, conforme o Gráfico 3, mostra que o valor reinvestido na empresa se ampliou de 17,9% em 2009 para 25% do total do valor adicionado em 2011. Em proporção semelhante, mas em sentido inverso, o valor distribuído aos associados caiu de 21,9% para 16,4%. Isso, porém não significa que o valor entregue aos donos do Sicredi tenha sido menor, na verdade esse valor em números absolutos cresceu 170%, de R\$ 2.788.118,00 para R\$ 4.748.669,00 no período, demonstrando apenas que a cooperativa reforçou seu patrimônio com a geração maior de sobras, reinvestindo na cooperativa e a fortalecendo.

Esses valores reinvestidos cresceram 316% no período, de 2,2 para mais de 7,2 milhões.

Considerações finais

As demonstrações contábeis têm como objetivo principal contribuir para que seus diversos usuários tenham a capacidade de compreender e tomar as melhores decisões em suas entidades. Não diferente disso, em relação à demonstração do valor adicionado (DVA), esta vem se tornando uma ferramenta muito útil para essas tomadas de decisões, mas principalmente para evidenciar o valor social e econômico que cada entidade apresenta à comunidade.

As cooperativas, em especial as de crédito, mesmo não sendo obrigadas a publicar essa peça contábil, deveriam fazê-lo, já que a transparência é fundamental para melhorar a relação dessas organizações com a comunidade, resultando numa compreensão diferenciada dos resultados da mesma.

O modelo adaptado de DVA, construído e analisado neste estudo, deu uma amostra de sua importância para cooperativas, neste caso específico, para o Sicredi Altos da Serra RS/SC, pois a elaboração permitiu, de maneira clara, avaliar a geração da riqueza e sua

distribuição entre colaboradores, governo e sobras, comparando-as em si (análise vertical) e entre si (análise horizontal), comparando também as variações ocorridas no período e levantando dados que podem ser usados para tomadas de decisão e direcionamentos futuros.

A geração destas informações permite que a DVA seja usada, ainda, de maneira complementar à demonstração de sobras ou perdas, até então o único parâmetro existente para a tomada das decisões, pelo qual os vários públicos de interesse da cooperativa têm uma forma quantitativa de medir, pelo menos em parte, o impacto social e econômico do Sicredi Altos da Serra RS/SC.

Referências

ALTOS DA SERRA, Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados.

Demonstrações Contábeis. Tapejara – RS, 2009, 2010 e 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *A Lei do Cooperativismo* (Lei 5.764/71). Disponível em: <<http://bacen.gov.br>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

BRASIL. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

CARVALHO, José Eduardo. *O balanço social da empresa: uma abordagem sistêmica*. Lisboa: Minerva, 1990.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

DENEGATE, Rafaela Jacomel. *Análise da demonstração do valor adicionado: um estudo de caso de uma cooperativa de crédito*. Juína – MT: Faculdade do Vale do Juína, 2009.

KROETZ, César Eduardo S. *Balanço social: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

MARION, José Carlos. *Análise das demonstrações contábeis – Contabilidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

PINHO, Diva Benevides. PALHARES, Valdecir Manoel Afonso. *Cooperativismo de crédito no Brasil – Século XX ao Século XXI: Edição Comemorativa*, Santo André – SP: Confébras, 2004.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. *Estrutura a análise de balanços*. São Paulo: Saraiva, 1999.

SANTOS, Ariovaldo; GOUVEIA, Fernando Henrique Câmara; VIEIRA, Patrícia dos Santos. *Contabilidade das sociedades cooperativas – aspectos gerais e prestação de contas*. São Paulo: Atlas, 2008.

SICREDI. Sistema de Crédito Cooperativo. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br>>. Acesso em: 14 mar. 2012.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade da pública das organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

A subjetividade no processo de análise de crédito no Sicredi Centro Serra

Carla Silva Y Castro

As cooperativas de crédito são instituições que oferecem serviços financeiros, tendo como principal fonte de renda financiamentos e empréstimos. Conceder crédito significa a entrega de um valor mediante uma promessa de pagamento. O crédito por sua vez, cumpre função econômica importante para o país, estimulando as pessoas para o consumo, gerando riqueza aos fornecedores de bens e serviços e, por outro lado, aumentando o endividamento dos consumidores.

Mas decidir para quem se emprestará dinheiro não é uma tarefa fácil para as cooperativas de crédito e demais instituições financeiras, afinal esta decisão traz consequências diretas: *positivas*, em caso de adimplência, ou *negativas*, em caso de inadimplência. Para auxiliar neste processo, são utilizados métodos formais (consulta a restritivos, Serasa, SPC) e subjetivos (caráter do tomador). É fundamental haver qualidade na análise de crédito, uma vez que esta é a principal fonte de resultados das instituições financeiras.

Se, ao decidir positivamente pela concessão do crédito, tenham sido avaliados apenas dados formais, a eficiência da análise estará comprometida. Por isso, também devem ser levadas em consideração informações relativas à subjetividade do tomador, como o seu caráter, intenção de pagar e responsabilidade perante a obrigação a ser assumida.

Por outro lado, se forem analisadas apenas questões relacionadas à subjetividade, a análise não será eficiente, porque uma completa a outra. Para o comitê de crédito ser eficiente numa concessão, precisa levar em consideração as informações formais e subjetivas ao mesmo tempo.

Os fatores subjetivos ou *feeling*, como são chamados, são importantes para definir a concessão de crédito, pois através deles, pode-se avaliar a verdadeira intenção do devedor em pagar sua dívida.

O presente estudo analisou a influência da subjetividade no processo de análise de crédito na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Centro Serra – Sicredi Centro Serra, a qual atua fortemente na sua região, atendendo 14 municípios com 11 unidades de atendimento e três postos de atendimento avançado, oferecendo produtos e serviços financeiros. O principal deles é o crédito, disponível para o público rural e urbano. Por este motivo, a cooperativa está sempre à mercê do risco de crédito, ou seja, de não receber o que emprestou. Ciente disso, essa instituição vem adotando procedimentos que permitem analisar os tomadores de crédito, como consulta das fontes formais e informais.

A subjetividade na análise de crédito envolve decisões individuais dos participantes do comitê. O analista vale-se de experiência, conhecimento técnico e bom senso para avaliar a capacidade que o tomador tem de gerar renda e honrar seu compromisso com a cooperativa. Este é um fator importante e influenciador na tomada de decisão de crédito. São apresentadas à cooperativa duas consequências: nível de adimplência e de inadimplência. Quanto melhor for a avaliação dos analistas de crédito, melhor serão os resultados para a cooperativa. Se o seu negócio principal é financiar e emprestar, torna-se imprescindível ter retorno com isso, ou seja, que seus tomadores de crédito cumpram seu compromisso e quitem suas dívidas no prazo previsto.

Crédito

Dependendo do contexto, o crédito pode ter vários significados, mas, em finanças, define-se como um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por um banco comercial, na concessão de empréstimo, financiamento ou fiança (SILVA, 1988).

Significa a troca de valor presente por uma promessa de reembolso futuro, o que não é necessariamente certo, em função do *risco* de não receber a dívida. O crédito é uma modalidade de financiamento destinada à realização de transações entre instituições financeiras e seus clientes (SANTOS, 2009).

Para bancos e instituições de crédito, o principal produto é o dinheiro, o que torna o crédito o negócio da instituição. Conforme Sodero Filho (s.d.p. apud PEREIRA, 1995), o crédito é a confiança em uma pessoa que hoje se compromete a cumprir uma obrigação futura. Por meio do crédito, as pessoas podem satisfazer uma vontade hoje, pagando o seu preço no futuro.

A necessidade de crédito para as pessoas físicas está vinculada, em geral, à aquisição de bens e gastos pessoais, como saúde, lazer, educação, moradia, reforma de um imóvel. Nas empresas, a necessidade de crédito vincula-se à aquisição de matéria-prima, máquinas e equipamentos, ampliações, capital de giro (SANTOS, 2009).

Segundo Silva, o crédito pode fazer com que as empresas aumentem sua atividade, estimulem o consumo, facilitem a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes (1988 apud PEREIRA, 1995). Porém, pode tornar empresas ou pessoas físicas altamente endividadas, podendo ser parte de um processo inflacionário.

Ao conceder um empréstimo, a instituição financeira compra um risco, o de não receber a dívida, e fica à mercê de imprevistos em decorrência de uma recessão econômica, por exemplo, o que gera uma probabilidade menor de reembolso. Por conta deste fator, torna-se importante determinar o risco de inadimplência e seus fatores determinantes: a fraca qualidade no processo de análise do

crédito (fator interno) e o agravamento da situação macroeconômica, que pode resultar na escassez de clientes saudáveis (fator externo) (SANTOS, 2009).

Risco de crédito

No sentido mais básico, *risco* pode ser definido como a possibilidade de perda. Em relação ao crédito, isso significa a probabilidade de não receber uma dívida (SECURATO, 1993).

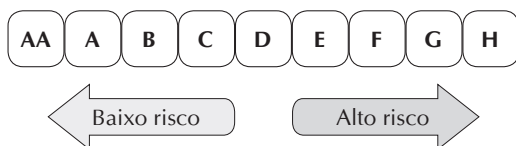
O risco na concessão de crédito está ligado primeiramente a fatores internos de natureza administrativa, ou seja, são os profissionais desqualificados, controles de risco inadequados, ausência de modelos estatísticos e concentração de crédito com clientes de alto risco. Posteriormente, apresentam-se os fatores externos, que são de natureza macroeconômica ligados diretamente à capacidade de pagamento de tomadores: concorrência, carga tributária, caráter dos clientes, inflação, taxa de juros e paridade cambial (SANTOS, 2009).

Santos (2009) classifica o risco em duas partes:

- a) *Não-sistêmico*: independente da economia e relacionado com a característica da empresa; é o risco intrínseco e controlável do investimento. Relaciona-se aos fatores internos.
- b) *Sistêmico*: relaciona-se à situação econômica; é a parte relevante do risco; está vinculado aos fatores externos.

O Banco Central criou, através da resolução nº 2.682, nove níveis de risco de crédito para que as instituições financeiras possam classificar seus clientes quanto ao baixo ou alto nível de risco de crédito.

Figura 1. Risco de crédito.



Fonte: Santos (2009).

O risco existe nas cooperativas de crédito como em qualquer outra instituição financeira e sofre influências fortes, tanto não-sistêmicas quanto sistêmicas, porém, na Cooperativa Sicredi Centro Serra, pratica-se uma política importante, a de ter uma carteira de crédito diversificada sem grandes concentrações, porém de forma pulverizada, o que leva consequentemente a uma redução do risco.

Políticas de crédito

São os meios pelos quais são direcionadas as atividades de crédito, buscando-se a eficiência na gestão de tais riscos. Políticas de crédito estabelecem padrões e a filosofia de crédito do Sicredi Centro Serra. A partir delas, são traçados os objetivos de qualidade das carteiras e dos resultados, delimitando os níveis de tolerância ao risco, orientando as atividades de crédito de forma coerente com a estratégia da instituição financeira, pois, como instrumento de organização econômica, tem a responsabilidade de preservar os recursos que a ela são confiados. A adequada gestão dos recursos deve gerar condições para o atendimento das demandas de seus clientes por produtos de crédito (MACIEL, 2005).

As cooperativas de crédito seguem orientações das políticas do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central; captam recursos de seus associados e do mercado financeiro, repassando-os na forma de empréstimos e financiamentos, na expectativa de realizarem pequenos ganhos aos seus associados (MACIEL, 2005).

De acordo com Tavares (2005), o risco de crédito nas cooperativas do Sicredi tem definição clara de sua política de maneira uniforme para todas as cooperativas do sistema, alicerçada em quatro pilares:

- a) *Adoção e padronização de critérios técnicos de análise e aceitação de riscos*: a concessão do crédito baseia-se em critérios de classificação apoiados no uso de ferramentas informatizadas que tornam menos subjetivas a avaliação das propostas.
- b) *Decisão colegiada*: as alçadas de decisão são focadas em comitês técnicos de crédito localizados nas próprias cooperativas.

Decisões individuais são limitadas. Isso possibilita um maior grau de acerto decorrente de uma análise mais ampla.

- c) *Ação cooperativa*: é possível usufruir da proximidade com os demandantes para mitigar o risco. A proximidade permite um conhecimento significativo das atividades do associado e desta forma a assimetria das informações permite uma decisão mais efetiva e assertiva.
- d) *Acompanhamento*: acompanhar de perto as atividades dos tomadores de crédito, como forma de reduzir riscos e facilitar a recuperação de operações com sinais de fragilidade.

Obviamente que, no Sicredi Centro Serra, capta-se recursos junto aos associados e no mercado financeiro, sendo tais valores repassados em forma de empréstimos em crédito pessoal, cheque especial, limites de cartões, capital de giro para empresas, crédito de veículos e financiamentos, principalmente para a área agrícola, para investimento em culturas, equipamentos e máquinas. Para tais concessões, é indispensável que a cooperativa aplique as diretrizes da política de crédito de seu sistema.

Análise de crédito

Analisar crédito significa averiguar a idoneidade e a capacidade financeira do cliente, usando duas técnicas: a *subjetiva*, baseada no julgamento humano, e a *objetiva*, baseada em procedimentos estatísticos (SANTOS, 2009).

O principal objetivo da análise de crédito é identificar os riscos nas situações de empréstimos, evidenciar conclusões quanto à capacidade de repagamento do tomador e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder de acordo com as necessidades financeiras do solicitante, dos riscos identificados e mantendo sob perspectivas a maximização dos resultados da instituição (SCHRICKEL, 2000).

A análise será mais consistente quanto mais valiosas forem as quantificações dos riscos identificados e a viabilidade e praticidade das conclusões e recomendações. Basicamente, a análise de crédito possui três etapas distintas, segundo Schrickel (2000):

- *Análise retrospectiva*: avaliação do desempenho histórico do potencial tomador, identificando os maiores fatores de risco inerentes a sua atividade;
- *Análise de tendências*: a efetivação de uma segura projeção da condição financeira futura do tomador, associada à ponderação a cerca de sua capacidade de suportar certo nível de endividamento oneroso, incluído o financiamento em análise;
- *Capacidade creditícia*: decorrente das etapas anteriores, tendo sido avaliado o atual grau de risco do tomador e o provável grau de risco futuro, deve-se chegar a uma conclusão quanto à capacidade creditícia do tomador e estruturar uma proposta de crédito, onde o empréstimo pleiteado possa ser amortizado de acordo com o fluxo de caixa futuro e em condições que preservem a proteção do credor contra eventuais perdas.

Análise objetiva

Existem várias maneiras de se analisar a concessão de crédito de forma objetiva. Uma delas é através do sistema Credit Scoring, que define a probabilidade de um cliente vir a ser *bom* ou *mau pagador*, com base em suas próprias características documentais. Os modelos tradicionais deste sistema atribuem pesos determinados estatisticamente a alguns atributos e variáveis dos solicitantes para gerar um escore de crédito.

As vantagens do uso dos modelos de Credit Scoring são a agilidade adquirida pela instituição que concede o crédito, a revisão de crédito mais consistente, informações organizadas, eficiência no trato de dados fornecidos por terceiros, diminuição da metodologia subjetiva, compreensão do processo, maior eficiência do processo etc. Já como desvantagens tem-se: o custo de desenvolvimento, modelos com excesso de confiança, problemas com valores não preenchidos

no cadastro, interpretação equivocada dos escores e limitações geográficas e temporais (CARMONA, NETO, 2004).

Outra vantagem da implantação do modelo de Credit Scoring, do ponto de vista da instituição, está relacionada à redução do quadro de funcionários ligados ao processo de análise de crédito, o que, consequentemente, promove a redução de custos e do tempo de aprovação, bem como a otimização do processo de análise de crédito, com aumento da qualidade da carteira.

Por outro lado, Caouette, Altman e Narayanan (1999 apud DUTRA, 2008) também destacam que um modelo de Credit Scoring pode degradar-se pelo tempo, se a população a qual ele é aplicado diverge da original, usada para construir o modelo. Além disso, existem outras técnicas de análise objetiva de crédito desenvolvidas com o objetivo de reduzir as perdas financeiras decorrentes da inadimplência (SANTOS, 2009): a) valor em risco (VAR); b) creditmetrics; c) retorno sobre o capital econômico ajustado ao risco (RAROC); d) KMV, modelo de probabilidade de inadimplência.

Análise subjetiva

As informações necessárias para analisar-se subjetivamente os clientes é chamada de os “C”s do crédito, que envolve decisões individuais dos analistas baseadas na experiência adquirida, disponibilidade de informações e sensibilidade deles quanto ao risco do negócio (SANTOS, 2009).

Caráter

Segundo Schrickel (2000), o caráter de uma pessoa é o mais importante dos “Cs”, independente do valor de crédito a ser tomado. Refere-se à determinação de pagar do tomador. E é no momento do aperto que o caráter é posto à prova, não apenas em termos factuais, ou seja, a disponibilidade de recurso, como também em relação à criatividade e pragmatismo, ao *como fazer* para contornar as dificuldades.

Capacidade

Refere-se à habilidade do tomador em gerenciar e converter o seu negócio em receita. Trata-se de um julgamento subjetivo do analista quanto a esta capacidade, que pode ser mensurada analisando-se a forma como o cliente administra seu negócio ou suas finanças pessoais. Conforme Schrickel (2000), em termos práticos, o que se quer são respostas dos clientes para as seguintes perguntas (além de outras que podem ser feitas):

- Qual é a sua idade?
- Qual é seu grau de educação?
- Qual é sua formação (acadêmica, se for o caso)?
- Qual é sua experiência profissional?
- Já atuou (com sucesso) em algum outro setor de atividade? Qual? Como? Como este sucesso pode ser medido?
- Qual é seu posicionamento gerencial sobre os negócios? É conservador ou arrojado?
- Os negócios são do tipo familiar? Existe linha sucessória definida?
- Como se materializa o processo de decisão e sucessão nos negócios?
- É mais ou menos capaz, comparativamente, a outros indivíduos de seu setor de atividade? Exerce algum tipo de liderança em seu setor de atuação?
- Utilizará o empréstimo na essência de seus negócios ou o aplicará em seu *hobby* ou em outra área? Os fins do empréstimo são lícitos e/ou produtivos? Haverá retorno suficiente, ou existem meios de produzir recursos, de tal sorte a permitir o repagamento do crédito?

Capital

É medido pela situação financeira do cliente, considerando-se a composição dos recursos, onde são aplicados e como são financiados. As fontes dessa análise são demonstrativos contábeis (empresas) e de imposto de renda (pessoa física) (SANTOS, 2009).

A análise no caso das pessoas físicas, não possui muita clareza, uma vez que os empréstimos pessoais se respaldam sobre a renda ou ganhos mensais, permanecendo a figura do contracheque e a estabilidade do vínculo empregatício gerador da renda pessoal (SCHRICKEL, 2000).

Colateral

Significa a riqueza patrimonial do tomador, composta por bens e aplicações financeiras. Este “C” também é conhecido como “garantia acessória”, isso quer dizer garantia secundária, que pode ser vinculada ao contrato de crédito para proteger o credor de situações adversas como a perda da capacidade financeira do tomador (SANTOS, 2009).

Schrickel (2000) apresenta os colaterais mais comuns:

a) *garantias pessoais* – têm como característica a pressuposição que existe uma íntima relação de confiança entre o empréstador e o tomador, tal confiança decorre da boa-fé, ou seja, quem recebe a garantia parte da premissa de que quem a oferece é pessoa honesta, honrada.

b) *garantias reais* – não se fundamentam na relação de confiança entre devedor e credor, mas introduzem novo componente na relação entre ambos e, uma vez aceita pelo credor, tem o condão de vincular o bem específico ao negócio e o credor passa a ter direito absoluto e preferencial sobre o bem objeto da garantia.

Condições

As condições estão associadas à sensibilidade da capacidade de pagamento do cliente à ocorrência de fatores externos, como o aumento da taxa de inflação, taxa de juros e crises em economia de países desenvolvidos e emergentes (SANTOS, 2009).

Para Silva (1988) existem quatro amplos aspectos a serem analisados neste “C”: a) informações sobre o mercado e os produtos; b) o ambiente macroeconômico e setorial; c) ambiente competitivo; d) dependência do governo.

Conglomerado

O conglomerado refere-se à análise não apenas do cliente que está pleiteando crédito, mas do conglomerado de empresas do qual o tomador de crédito seja participante, se for empresa, ou grupo familiar, no caso de pessoa física. No caso de pessoas jurídicas, os aspectos formais que caracterizam os *grupos de sociedades* estão descritos na lei 6.404 de 15/12/1976 em seus artigos 255 a 277 (BOFF, 2010).

Processo de análise de crédito

A concessão de crédito ocorre de incontáveis formas e peculiaridades, desde uma simples venda no varejo, através da romântica *caderneta*, até sofisticadas transações bancárias, envolvendo complexas formulações da engenharia financeira (SCHRICKEL, 2000).

O processo de análise de crédito para pessoas físicas apresenta as seguintes fases de análise: a) cadastral; b) de idoneidade; c) financeira; d) de relacionamento; e) patrimonial; f) de sensibilidade; g) de negócio.

Já as fases de análise de crédito para pessoas jurídicas são as seguintes: a) cadastral; b) de idoneidade; c) financeira; d) de relacionamento; e) de sensibilidade; f) do negócio; g) de parâmetros para estabelecer os limites de crédito e o valor do financiamento.

Quadro 1. Contraste entre empréstimos a pessoas físicas e jurídicas.

Pessoa física	Pessoa jurídica
Pequena quantidade de empréstimos	Grande quantidade de empréstimos
Baixo valor unitário	Alto valor unitário
Alta margem unitária	Baixa margem unitária
Aprovação de crédito massificada	Aprovação de crédito seletiva

Pessoa física	Pessoa jurídica
Tomadores fornecem dados limitados	Tomadores têm demonstrativos eficientes
Retrospecto do conceito de crédito restrito à emissão de cheque sem fundo	Conceito sobre práticas comerciais e hábito de pagamentos rastreáveis
Administração de crédito na base do portfólio	Administração de crédito na base caso a caso com processo de revisão

Fonte: Adaptado de Schrickel (2000).

A pesquisa

O estudo deste capítulo utilizou uma abordagem quantitativa, caracterizando-se como pesquisa exploratória com estratégia de estudo de caso, já que busca esclarecer a tomada de decisão acerca da concessão de crédito com base em documentos, registros e entrevistas. Roesch (1996) relata que a pesquisa quantitativa é o melhor meio para interpretar resultados, assim como a exploratória é a melhor maneira de levantar um tema pouco estudado dentro das organizações.

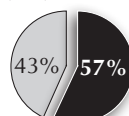
A unidade de análise deste estudo compreende a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Centro Serra – Sicredi Centro Serra nas suas onze unidades de atendimento e três postos de atendimento avançado (PAAs), além da SUREG (Superintendência Regional).

A coleta de dados partiu da aplicação de um questionário aos 44 analistas de crédito da cooperativa, com 16 perguntas (10 fechadas, 6 abertas), recebendo retorno de 25 analistas (Quadro 2).

Quadro 2: Questionários emitidos à área geográfica de atuação do Sicredi Centro Serra.

Unidades	Enviados	Recebidos
Agudo*	4	3
Arroio do Tigre	4	2
Candelária	4	1
Cerro Branco	3	2
Estrela Velha	1	1
Ibarama	2	2
Paraíso do Sul	4	3
Segredo	2	2
Sobradinho	4	1
Vale do Sol	5	4
Lagoão	3	2
Passa Sete (PAA)	1	1
Lagoa Bonita Sul (PAA)	1	1
Novo Cabrais (PAA)	1	0
Sureg	5	0
Totais	44 (-19)	25

(*) Cidade onde está localizada a matriz da cooperativa.
 Questionários:  não respondidos;  respondidos.



O questionário foi a base do estudo, no entanto, também foram pesquisados relatórios, como o *Tradição*, documento interno do Sicredi, que apresenta o histórico do associado na cooperativa quanto a empréstimos e pontualidade de pagamento e atas de comitê de crédito. A coleta de dados foi realizada no período de julho a outubro de 2011. A elaboração do questionário teve por base as principais variáveis indicadas na literatura.

Quadro 3. Fontes de evidências que embasam a pesquisa.

Tipos de dados	Fonte de evidência	Tipos de evidências
Primários	Entrevistas	Questionário
	Observação participante	Anotações
Secundários	Documentação	Relatórios e atas
	Registros em arquivos	Banco de dados (sistema)

A cooperativa de crédito

A Cooperativa Sicredi Centro Serra tem como principais produtos e serviços: cartões, crédito, seguros, investimentos, consórcio, cobrança, previdência.

A investigação adota os seguintes procedimentos de análise de crédito:

- 1º) quando o associado chega na unidade de atendimento e solicita o crédito,
- 2º) o funcionário primeiramente consulta seus restritivos e de seu avalista e os imprime;
- 3º) renova e imprime o cadastro;
- 4º) imprime o documento com o resumo das operações e movimentações que o associado tem na cooperativa, e neste formaliza a proposta, considerando valor, prazo, juro, aval, obrigações e finalidade;
- 5º) então imprime o relatório *Tradição*, contendo o histórico do associado;
- 6º) faz a coleta de referências pessoais e comerciais do associado;
- 7º) encaminha ao comitê de crédito, onde os analistas avaliarão a proposta com base nos dados objetivos e subjetivos;
- 8º) encaminha ao Comitê de Crédito da SUREG (Superintendência Regional), em caso de propostas fora da alçada da unidade de atendimento;

- 9º) se indeferida, a proposta segue para arquivamento em tal pasta;
- 10º) se deferida, segue para o cadastramento e coleta de assinaturas;
- 11º) é feita a liberação do crédito mediante a senha do gerente responsável.

Para o cadastro das pessoas físicas e jurídicas, a cooperativa dispõe do sistema chamado Módulo de UA¹, onde são cadastradas todas as informações apresentadas nas fases de análise explicadas anteriormente. Além do sistema SIAT², onde é possível verificar a movimentação, principalmente de conta-corrente, e o SIAC³, onde está o histórico de créditos do associado.

Análise e interpretação dos dados

Na 1ª questão da pesquisa, quando perguntado quais eram os fatores que influenciavam na análise de crédito, 24 entrevistados (96%) responderam que “ambos” (objetivos e subjetivos), ao passo que, apenas 1 deles (4%) respondeu que o que mais o influenciava eram os fatores objetivos.



□ *Objetivos e subjetivos 96%*
■ *Objetivos 4%*

Este resultado mostra que a maioria dos analistas entrevistados considera as informações objetivas e subjetivas no momento de analisar um crédito. Isso significa que ambas são aspectos importantes e são analisadas conjuntamente.

Na 2ª questão, quando perguntado o que consideravam mais importante, 22 entrevistados (88%) apontaram a análise dos restritivos (SPC, Serasa, risco etc.) e a da idoneidade por referências pessoais, enquanto 2 deles apontaram (8%) apenas a análise dos restritivos. Além disso, apenas um dos entrevistados (4%) apontou a análise da idoneidade através de referências pessoais como mais

¹ Unidade de atendimento.

² Sistema de atendimento.

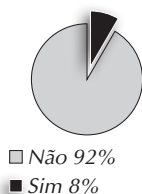
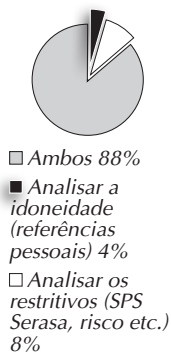
³ Sistema de atendimento crédito.

importante. Isso significa que a grande maioria dos entrevistados considerou conjuntamente os quesitos perguntados. Não analisaram individualmente os aspectos, levando a crer que análises isoladas não são suficientes para conceder ou não o crédito.

Na 3ª questão, quando perguntado se a idade do tomador de crédito era um aspecto importante para avaliá-lo como um bom ou mau pagador, 10 entrevistados (40%) responderam positivamente, ao passo que 15 deles (60%) manifestaram-se contrariamente. Nota-se um certo equilíbrio de opiniões sobre a idade do tomador de crédito. Para alguns é relevante, mas para outros não.

Quanto ao estado civil do tomador de crédito ser relevante na análise de concessão de crédito, a 4ª questão evidenciou 10 dos analistas (40%) respondendo favoravelmente, contra 15 deles (60%) negativamente. A maioria dos entrevistados não considera o aspecto do estado civil do tomador de crédito, mesmo este significando provavelmente um incremento de renda deste solicitante, fato que boa parte dos outros analistas consideraram positivo em suas análises.

Levar em conta a renda do tomador de crédito (ou rentabilidade no caso de PJ) é fator crucial em uma análise de crédito. Nesse ponto, a 5ª questão indagou sobre a eficiência da análise isolada da renda para conceder empréstimo. Dois dos analistas (8%) responderam que sim, contra 23 deles (92%) que não concordaram. As respostas foram quase unânimes quanto a não ser suficiente analisar apenas a renda do associado quando ele solicita um crédito. Estas respostas alimentam a ideia de que há vários fatores que



influenciam na decisão do crédito, onde a renda é importante, mas não suficiente. Mesmo assim 8% dos entrevistados acreditaram ser possível basear-se apenas na renda para decidir o crédito.

A 6ª questão investigou se a escolaridade do tomador de crédito era um fator determinante para a concessão de crédito. Dois entrevistados (8%) responderam que sim, e 23 deles (92%) responderam que não. A escolaridade mostrou-se um aspecto pouquíssimo determinante para a maioria dos analistas, que justificaram basicamente com as mesmas explicações: “Nem sempre aquele que fez uma graduação é melhor do que aquele que só fez o primário” ou “É sabido que em nossa UA temos associados sem escolaridade que construíram patrimônio consideravelmente alto”. Porém, enquanto um dos entrevistados respondeu “sim” a este aspecto, dizendo: “Geralmente a pessoa com grau de escolaridade maior, faz as contas do que pode assumir no seu orçamento”.



A 7ª questão era sobre a pontualidade no pagamento de empréstimo ou financiamento como um fator positivo em relação ao tomador do crédito e se este aspecto, isoladamente analisado, poderia garantir o sucesso de uma concessão de crédito. Então, 10 entrevistados (40%) responderam positivamente, ao passo que 15 deles (60%) negativamente. Para muitos analistas, somente esse aspecto não garante o sucesso da concessão de crédito: “O tomador de crédito pode ter um ótimo histórico, mas uma frustração de safra, por exemplo, e/ou comprometimento exagerado podem gerar inadimplência” e “Depende do valor que o associado vai tomar, temos que analisar o endividamento dele e a capacidade de



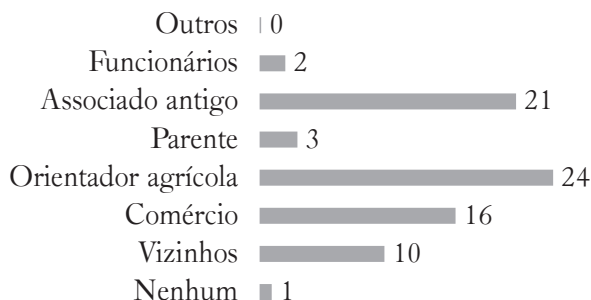
pagamento”. Dentre os que responderam “sim”, houve uma explicação: “A pontualidade é um fator importante no novo deferimento de crédito, claro que também influencia o valor que foi tomado até o momento de uma nova concessão, desde que este esteja dentro de uma capacidade de pagamento, podemos garantir uma concessão”.

A 8ª questão investigou se era importante saber a fonte de origem dos recursos do tomador de crédito, ao que 23 dos analistas (92%) responderam sim, contrariados por apenas 2 deles (8%). Quase todos os entrevistados consideraram importante conhecer a fonte de recursos do tomador de crédito. Esta resposta faz muito sentido, do ponto de vista da segurança da operação de crédito, pois se a fonte de renda do tomador for lícita e bem administrada isto é um sinal positivo a seu favor.



Na 9ª questão, os analistas responderam sobre a importância de conhecer o tomador de crédito a ponto de saber se seu emprego oferecia estabilidade ou, em caso de PJ, se a atividade da empresa era estável, ao que todos responderam “sim”. Logo, houve uma preocupação de que os tomadores de crédito tivessem uma continuidade de pagamentos em dia, oferecendo credibilidade à concessão de crédito. A estabilidade do tomador de crédito é um ponto crucial na análise de crédito para todos os entrevistados.

Quais fontes alternativas são utilizadas para coletar informações sobre o tomador de crédito? Essa foi a 10ª questão da pesquisa, que oferecia mais de uma alternativa de escolha. Dessa forma, obteve-se os seguintes resultados:



Isso mostra que os analistas buscam constantemente uma informação subjetiva a respeito do tomador de crédito, razão pela qual pode-se reafirmar que o fator subjetividade é muito relevante nesse processo.

A 11ª questão investigou se o patrimônio do tomador de crédito era fator determinante na concessão de crédito, ao que 16 entrevistados (64%) responderam que sim, sendo que 9 deles (36%) manifestaram-se contrários. A maioria dos analistas considerou o patrimônio determinante na concessão de crédito, com algumas justificativas, como: “Histórico também é importante, mas o patrimônio determina se o associado administra bem os seus recursos e também podemos usar como garantia”, “Quando o patrimônio está bem cuidado/monitorado, a operação será consequentemente cuidada da mesma maneira” e “Pode ser usado como garantia adicional”. Entre os contrários a esse fator, as justificativas foram: “Sofre grande influência, mas não é determinante na concessão, pois o associado pode ter um bom projeto (demonstrando rentabilidade), não ter patrimônio e sim oferecer garantias de terceiros”, “O patrimônio ajuda, mas não é determinante” e “Não é determinante pois se o tomador de crédito tiver um bom projeto, pode ser justamente através do crédito tomado que vai construir seu patrimônio”.



A 12ª questão destacou se a experiência do analista de crédito era fator determinante para a tomada de decisão de crédito. Nesse quesito, 20 entrevistados (80%) responderam favoravelmente, contra 5 deles (20%) que manifestaram-se contrários. Este aspecto é delicado, pois caracteriza uma análise subjetiva de crédito, baseada na experiência do analista, na sua sensibilidade. Na pesquisa, a



maioria dos analistas mostrou usar da experiência e da sensibilidade para decidir a concessão.

A 13ª pergunta era sobre se o analista se considerava um profissional preparado para deferir ou indeferir crédito baseado nas informações formais (objetivas) ou informais (subjetivas) disponíveis atualmente. A grande maioria, 23 analistas (92%), respondeu “sim”, sendo que apenas 2 deles (8%) responderam negativamente. O fato de os analistas estarem preparados para deferir ou indeferir crédito, baseados na condição desta questão, gerou as seguintes justificativas de acordo: “Temos todas as ferramentas necessárias pra fazer uma boa avaliação de análise de crédito”, “A experiência de anos na mesma área, a capacidade de análise que tenho de conhecer pessoas, identificar futuros problemas, o conhecimento da região, contatos com líderes e, por fim, como sou gerente da UA, o histórico de anos de baixa inadimplência”, “Procurro sondar ao máximo todas as informações” e “Considerando o baixo nível de inadimplência de nossa UA, as ferramentas disponíveis e o conhecimento da minha região”. Entre os que responderam não estarem preparados, as justificativas foram: “Acredito que com bom embasamento de informações objetivas (cadastro) e subjetivas (conhecer o associado) é possível realizar uma boa análise de crédito. Atualmente, ainda se percebe uma certa deficiência cadastral e de sistema. Acredito que, se tivéssemos uma ferramenta para pré-análise dos dados objetivos, facilitaria a análise e deferimento do crédito”, “Sempre consulto meus superiores antes de uma liberação, pois estes conhecem melhor o histórico do associado do que eu”.



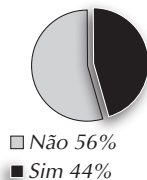
Percebe-se que os analistas que responderam ser profissionais preparados decidem mais através da subjetividade, usando sua experiência para justificar o seu preparo profissional, isto não é apresentado de forma taxativa, mas fica evidente, por outro lado, que aqueles que se consideraram despreparados sentiram falta de um sistema mais técnico que lhes proporcionasse mais segurança na decisão, sendo possível perceber insegurança em posicionamento com relação ao deferimento ou indeferimento do crédito.

A 14ª questão era sobre os “Cs” do crédito: se, ao concedê-lo, o analista achava importante ter conhecimento a respeito do caráter, capacidade, condições, colateral (patrimônio) e capital (finanças) do tomador de crédito. Este quesito teve a concordância de todos. As respostas unânimes mostraram mais uma vez que as informações subjetivas pesam na análise e concessão de crédito. Os “Cs” do crédito são muito citados pelos autores de livros referentes ao assunto crédito e sua análise é crucial para obter uma decisão acertada.

A 15ª questão indagava como era analisada a concessão do crédito apenas por informações informais (subjetivas), ao que as respostas foram muito variadas, todas descritivas: “Eu não avalio apenas as informações subjetivas”, “Não é uma boa análise, pois a maioria das informações deve ser formal e documentada”, “Sabemos que tem associados com renda extra não registrada e nesses casos temos de levar em conta a subjetividade...”, “É uma informação ótima quando você se vale de informações do comércio, de líderes de comunidade, associados com um bom histórico, onde buscamos informações sobre o caráter da pessoa”, “Na realidade não existe crédito 100% seguro. Hoje o associado pode ser excelente e depois de uma safra ruim, por exemplo, passar a ser mau pagador, por isso quanto mais informações melhor” e “A análise de informações informais é válida para termos um parecer, mas numa concessão de crédito precisamos ter dados objetivos (reais)”.

Percebe-se que a subjetividade não foi dispensada por nenhum dos analistas, porém alguns lembram que não podem analisar apenas esse tipo de informação.

A 16ª questão foi: Você utiliza algum sistema de análise de crédito, como o Credit Scoring, por exemplo, ou outra ferramenta? Responderam 11 analistas (44%) que sim, ao passo que 14 deles (56%) que não. Houve alguns equívocos nesta questão, pois aqueles que responderam “sim” justificaram desta forma: “Utilizo Serasa e Sisbacen”, “o mencionado na pergunta”, “Sistema Sicredi” e “Credit scoring”. Tais respostas, dentre outras,



mostram que alguns analistas não sabem o que significa um sistema de Credit Scoring, pois, na Cooperativa, de fato, não há nenhum sistema dessa natureza, o que justifica a resposta da maioria dos que se manifestaram negativamente: “Não foi disponibilizado ainda” e “Pois não temos disponibilizado este sistema no Sicredi”.

Observando as respostas e o motivo desta pesquisa (saber como a subjetividade interfere no processo de análise de crédito na Cooperativa Sicredi Centro Serra), foi possível constatar que nenhum dos analistas dispensaram as informações subjetivas. Isso ficou evidente na resposta da 14ª questão, quando todos entenderam ser importante conhecer o caráter, a capacidade, as condições, o colateral e o capital a respeito do tomador do crédito. Da mesma forma, na 12ª questão, quando a maioria dos analistas afirmou que suas experiências eram sim fatores determinantes para a tomada de decisão de conceder ou não o crédito, provando que a subjetividade interfere até o ponto em que a decisão pelo crédito é tomada.

Considerações finais

Ficou evidente em nossa pesquisa que a maioria dos analistas tende a utilizar informações objetivas e subjetivas para analisar e tomar a decisão sobre crédito, porém, com forte tendência de se basearem em suas experiências para decretarem a decisão final. Com isso, percebe-se que a subjetividade influencia fortemente esse processo. Esta tendência pode gerar resultados diferentes, se o analista de crédito utilizar sua experiência com bom senso e perfil conservador. Assim, provavelmente acertará sua decisão e terá êxito no negócio. Do contrário, poderá cometer um erro que trará resultados negativos para a cooperativa.

Portanto, os benefícios da subjetividade estão relacionados aos critérios adotados pelo analista, ou seja, utilizar apenas as informações subjetivas não resultará eficiente, todavia, se junto a estas utilizar as objetivas, terá um desempenho satisfatório. Partindo deste ponto de vista, sugere-se que o Sicredi Centro Serra adote um

sistema técnico auxiliar para a análise de crédito, o Credit Scoring, pois tornará mais eficientes as decisões dos analistas, uma vez que, atualmente, percebe-se que as mesmas são tomadas basicamente através da subjetividade, com um suporte pequeno de informações formais. No entanto, a criação de um modelo de Credit Scoring foge ao objetivo deste trabalho. Resta-nos, então, sugerir esse tema para futuros trabalhos.

Esta análise não afirma que a cooperativa atualmente não seja eficaz para a análise de crédito, pelo contrário, vem se destacando pela excelente administração e baixo índice de inadimplência no estado Rio Grande do Sul, e vem crescendo em sua região de atuação. Por ter um bom atendimento, as pessoas buscam os seus serviços, os quais, depois, como associadas, podem perceber o alto nível e a qualidade de produtos e serviços oferecidos. O que este trabalho pretende é agregar valor à eficiência e fortalecer o desempenho da cooperativa.

Referências

BOFF, Tainan de B. F. *Análise de crédito para pessoa física na unidade de atendimento Jardim Lindoia da Cooperativa Sicredi Metrópolis RS*. URGs. Porto Alegre, 2010.

CARMONA, Charles; Neto, Antônio A. *Modelagem do risco de crédito: Um estudo do segmento de pessoas físicas em um banco de varejo*. Núcleo de Estudos em Finanças e Investimentos do Programa de Pós-graduação em Administração da UFPE (NEFI/PROPAD/UFPE), 2004.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. Resolução 2.682/99. *Critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa*. Disponível em: <www.leasingabel.com.br/site/Adm/userfiles/Resolucao_2682.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2011.

DUTRA, Marcos dos S. *Uma abordagem alternativa de credit scoring usando análise discriminante: eficiência na concessão de crédito para o segmento de pessoas físicas no Brasil*. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2008.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MACIEL, Josias. *Análise de um sistema de crédito cooperativo através de redes neurais (MLP) com a utilização do algoritmo de levenberg marquardt*. Curitiba: UFPR, 2005.

PEREIRA, Cledy G. *Análise de crédito bancário: um sistema especialista com técnicas difusas para os limites da agência*. Florianópolis: UFSC, 1995.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTI FILHO, Armando. *Avaliação de risco de crédito: para gerentes de operações*. São Paulo: Atlas, 1997

SANTOS, José Odílio. *Análise de crédito: empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária*. São Paulo: Atlas: 2009

SAUNDERS, Anthony. *Administração de instituições financeiras*. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos*. São Paulo: Atlas, 2000.

SECURATO, José Roberto. *Decisões financeiras em condições de risco*. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, José P. da. *Análise e decisão de crédito*. São Paulo: Atlas, 1988.

TAVARES, João F. S. *Gestão de riscos em cooperativas de crédito – Caso Sicredi*. Porto Alegre: Revista FAE BUSINESS, set. 2005.



Quando, em 1844, em pleno regime econômico liberal, 28 tecelões de Rochdale fundaram uma cooperativa de crédito para fugir da crise na Inglaterra, mal sabiam que o método se irradiaria por mais países, como Alemanha (1848), Canadá (1900), Brasil (1902), Estados Unidos (1909), Portugal (1911), Espanha (1930), entre outros, onde interesses privados sobrepunham-se aos coletivos.

Em nosso país, esse sistema iniciou em Nova Petrópolis (RS), com o padre suíço Amstad reunindo economias de colonos para desenvolver empreendimentos regionais. E a ideia cresceu para 66 cooperativas de crédito apenas no estado do Rio Grande do Sul, número este que, após a reforma bancária de 1964 (lei 4.595/64), reduziu-se para 9 no início dos anos 80. Foi um duro golpe para estas instituições de crédito. Mas as remanescentes reorganizaram o sistema e, assumindo parte das funções do Estado no financiamento rural, recobram as forças continuamente, em estreita relação com a evolução da legislação. Em 1992, unificaram-se como “Sicredi”, hoje atuante em onze estados, com mais de mil pontos de atendimento, sem falar do Sicoob, da Unicred e da Ancosol.

Ora, com tanta história, nada mais lógico que falar de “gestão estratégica e financeira”. Essa temática está presente nesta obra, com assuntos voltados ao cooperativismo de crédito: ✓ extensão comunitária, ✓ diferenciais competitivos, ✓ poupança, ✓ educação, ✓ comunicação, ✓ motivação e clima organizacional, ✓ auditoria, ✓ padronização organizacional, ✓ balanço social e DVA e ✓ análise de crédito.

Conhecer o cooperativismo é conhecer a força de vontade de trabalhadores em busca de uma reforma social com bases mais solidárias para o desenvolvimento das pessoas e das comunidades, em detrimento dos “intermediarismos” capitalistas.

Boa leitura!

*Charles Pimentel da Silva,
editor*

ISBN 978-85-8200-010-6



www.meritos.com.br