

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**O CONTROLE INTERNO NAS INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS-SICREDI: UM ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Marine Gardin Stefanello

**Santa Maria, RS, Brasil
2006**

O CONTROLE INTERNO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS – SICREDI: UM ESTUDO DE CASO

por

Marine Gardin Stefanello

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

Orientadora: Prof^a. Tania Moura da Silva

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências Contábeis**

A Orientadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão

**OCONTROLE INTERNO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS -
SICREDI: UM ESTUDO DE CASO**

elaborada por
Marine Gardin Stefanello

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

Orientadora:

Prof.^a. Tania Moura da Silva

Santa Maria, agosto de 2006.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me ajudaram nos momentos difíceis que passei durante minha faculdade, depositando confiança em meu trabalho e credibilidade em minhas ações.

Agradeço também a todos os meus professores com os quais pude agregar conhecimentos e informações que colaboraram muito com a minha aprendizagem. De coração, também a minha professora orientadora, Tânia Moura da Silva, por sua dedicação e empenho para que a conclusão deste trabalho fosse realizada da melhor maneira possível.

Em especial aos meus pais pela educação recebida, preocupação e apóio nas horas difíceis e a meus irmãos, pelo sorriso sempre presente alegrando-me na volta para casa. Também a todos os meus amigos e colegas de faculdade pela amizade e força de tantos anos, que jamais será esquecida.

Por último, e não menos especial, ao meu amor, pelo carinho e compreensão recebidos ao longo desta caminhada.

Se uma grande pedra se atravessar no caminho e vinte pessoas quiserem passar, não conseguirão, se uma a uma procurarem removê-la individualmente. Mas se as vinte pessoas se unirem e fizerem força ao mesmo tempo sob orientação de uma delas, conseguirão afastar a pedra e abrir solidariamente o caminho para todos.
(P. Teodoro Amstad)

RESUMO

Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Santa Maria

O CONTROLE INTERNO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS – UM ESTUDO DE CASO

AUTORA: MARINE GARDIN STEFANELLO

ORIENTADORA: PROF^ª. TANIA MOURA DA SILVA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, setembro de 2006.

O uso de controles internos eficazes em uma empresa pode ser de grande valia no que tange à realização de seus objetivos. Para que isto aconteça é preciso que a empresa tenha conhecimento das falhas existentes para assim propor as melhorias de que necessita. Desta maneira o presente trabalho realiza-se em torno de dados coletados na Unidade de Atendimento de Nova Palma, SICREDI Quarta-Colônia, estudando a estrutura da unidade de atendimento bem como verificando a eficiência do controle interno no acompanhamento das metas elaboradas no planejamento estratégico e finalmente propondo possíveis soluções. Ressaltou-se, assim, a importância do controle interno como ferramenta de gestão. Portanto este estudo de caso pode ser considerado uma contribuição à empresa em estudo e, além disso, a demais empresas porque podem aplicar na administração de seus controles internos as possíveis soluções ou melhorias propostas como ferramentas de gestão de metas.

Palavras-chaves: Controle interno, planejamento estratégico, ferramentas de gestão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Unidade Regional de Desenvolvimento e Controle de Santa Maria (URDC SM).....	25
Figura 2 - Organograma geral da Cooperativa, definindo a Unidade de Atendimento de Nova Palma (UA Nova Palma).	26
Gráfico 1 – Conhecimento e participação na elaboração do PE.	30
Gráfico 2 - Acessibilidade e confiabilidade nas informações.....	31
Gráfico 3 – Eficiência do Controle Interno.....	32
Gráfico 4 – Aprovação das tarefas realizadas.....	33
Gráfico 5 – Importância do setor onde trabalham.	34
Gráfico 6 – Credibilidade no alcance dos objetivos da empresa e no seu acompanhamento de metas.....	35

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos colaboradores da UA Nova Palma.....42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1	Cooperativas.....	11
2.1.1	Surgimento e evolução histórica.....	11
2.1.2	Cooperativas de crédito.....	12
2.1.3	O sistema SICREDI.....	13
2.1.4	SICREDI Quarta-Colônia.....	14
2.2	Planejamento estratégico.....	16
2.3	Controle interno.....	19
2.3.1	A influência do controle interno na administração.....	21
3	METODOLOGIA.....	23
4	ESTUDO DE CASO.....	25
4.1	Estrutura e análise da Unidade Regional de Desenvolvimento e Controle de Santa Maria (URDC SM).....	25
4.2	Estrutura e análise do SICREDI Quarta-Colônia.....	27
4.3	Planejamento estratégico no SICREDI Quarta-Colônia.....	29
4.4	Visão atual da unidade de Nova Palma.....	30
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	38
5.1	Conclusões.....	38
5.2	Recomendações.....	39
6	REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

Analisando o cenário sócio-econômico em que as empresa estão inseridas, percebe-se que a concorrência está cada vez maior. As empresas com objetivo de crescimento buscam cada vez mais expandirem-se, procurando assim novas fontes de resultado positivo. Nesta busca por resultados, podem ser destacados dois instrumentos essenciais que fazem a diferença para a empresa num momento de decisão: o planejamento estratégico e o controle interno que nela forem realizados.

O planejamento estratégico é responsável pela direção tomada pela empresa. Na sua elaboração são definidos objetivos e as formas necessária para alcançá-los por meio de estratégias. Para tanto a criação do planejamento estratégico deve dar-se de forma clara e objetiva, representando para a empresa o suporte necessário na sua tomada de decisões.

O controle interno pode ser definido como todos os métodos que visam proteger os ativos da empresa, servem para obtenção de dados econômico-financeiros confiáveis, e permitem uma análise da real situação da entidade, ou ainda auxiliar numa tomada de decisão gerencial dentro da organização. É com ênfase no controle interno como auxiliar no processo administrativo que o presente trabalho estará focando seu estudo.

Nestes breves comentários, já se pode começar a entender a extensão da importância do planejamento estratégico e do controle interno dentro de uma organização. O controle interno deve agir como ferramenta de acompanhamento e suporte necessário a realização dos resultados definidos na elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Dito isto, no decorrer do trabalho estar-se-á abordando este tema, aplicado dentro da Unidade de Atendimento de Nova Palma, na Cooperativa de Livre Admissão de Associados da Quarta-Colônia do Rio Grande do Sul (CLAAQ), integrante do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI).

Diante da complexidade em que se encontra o Sistema SICREDI, as cooperativas de crédito, percebendo a necessidade de uma melhor definição de metas e estratégias, e de controles no sentido de acompanhamento e supervisão na tomada de decisões, passaram a se unificar e criar Unidades Regionais de Desenvolvimento e Controle (URDC).

Diante do exposto, se quer saber se o acompanhamento realizado pela URDC SM e demais responsáveis pelo controle interno, está satisfazendo as necessidades da Unidade de Nova Palma no que se refere à realização das metas estabelecidas no seu planejamento estratégico.

Objetiva-se analisar e aperfeiçoar o sistema de controle interno como ferramenta de execução e acompanhamento do planejamento estratégico na Unidade de Atendimento de Nova Palma no SICREDI Quarta-Colônia, estudando a estrutura do Sicredi Quarta-Colônia, mais específico na Unidade de Nova Palma, verificando a eficiência do controle interno no que se refere à execução do Planejamento estratégico e finalmente propondo aperfeiçoamento no tocante à otimização e ajustes a possíveis falhas existentes no fluxo.

Percebe-se que o Sistema SICREDI está em expansão e necessita de um planejamento estratégico que dê suporte para este crescimento por meio da elaboração de metas e estratégias adequadas.

É para o alcance destas metas que se necessita, dentro da cooperativa, de um bom sistema de acompanhamento e controle, um sistema que abranja além dos departamentos financeiros, também administrativos definido como controle interno.

O trabalho está estruturado nas seguintes etapas: a primeira que diz respeito a revisão bibliográfica, fundamentando teoricamente a pesquisa de campo; em segundo lugar é apresentado o desenvolvimento do trabalho, com a respectiva coleta de dados e sua análise e interpretação e por fim são apresentadas as conclusões e recomendações da pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo destina-se a dar a fundamentação teórica necessária à compreensão do tema, do objeto de estudo, bem como todos os demais elementos envolvidos na pesquisa. Primeiramente será apresentado o histórico das cooperativas, bem como o surgimento e evolução do Sistema SICREDI. Dando continuidade será feita uma abordagem geral aos temas Planejamento Estratégico e Controle Interno, demonstrando este como ferramenta de gerenciamento, definindo sua conceituação e seus principais tópicos para entendimento do tema em estudo.

2.1 Cooperativas

2.1.1 Surgimento e evolução histórica.

Conforme Polônio (2001), foi iniciado na Inglaterra, no século XIX, o movimento cooperativista, que era resultado do aumento da luta dos trabalhadores, durante o movimento cartista, em pleno regime de economia liberal.

Foi nesse contexto que se fundou a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers), em 1844, formada por 28 tecelões que constituíram cooperativas de consumo, objetivando enfrentar a crise industrial da época, oferecendo gêneros de primeira necessidade aos associados, passando, posteriormente, às atividades de produção e observando os sete princípios de Rochdale:

1. Adesão livre;
2. Administração democrática;
3. Retorno na proporção das compras;
4. Juro limitado ao capital;
5. Neutralidade política e religiosa;
6. Pagamento em dinheiro a vista;
7. Fomento de educação cooperativa.

Pode-se dizer que esses princípios mantêm vivo até hoje o espírito cooperativo, assim como o fato de serem sociedades que não visam o lucro, e que

cada cooperado tem direito a um voto, independente da participação no capital social.

Ainda no mesmo século, surgiram mais movimentos cooperativistas, como, por exemplo, o das cooperativas de produção da França, e, em 1849 as cooperativas de crédito e de consumo na Alemanha.

No Brasil, o primeiro dispositivo legal encontrado sobre as atividades cooperativistas data de 06 de janeiro de 1903. É o Decreto nº 979, que regula as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura, das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo, mais tarde em 05 de Janeiro de 1907, foi regulamentado pelo Decreto nº. 1.637.

2.1.2 Cooperativas de Crédito

A Lei nº 5.764, de 16-12-1971, traz em seu artigo 4º a definição das sociedades cooperativas:

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

I – adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços.

II – variabilidade do capital social representado por quotas-partes.

III – limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento das obrigações sociais.

IV – inacessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade.

V – singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade.

VI – 'quorum' para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não do capital.

VII – retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral.

VIII – indivisibilidade dos Fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social.

IX – neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social.

Podem-se perceber diversas diferenças entre sociedade cooperativa e sociedade comercial, como se observa na legislação, a sociedade cooperativa é mera prestadora de serviços aos seus associados, não tendo por finalidade o lucro, podendo, ainda assim, exercer atividades lucrativas, possibilidade essa admitida na Lei nº 5.764/71.

O tipo de cooperativa de crédito, conforme salienta Polônio (1999), ocupa-se em eliminar o intermediário na captação de recursos, nos investimentos e na concessão de empréstimos. Situação que poderá fazer, em determinadas situações, do investidor e do tomador uma única pessoa. Sendo que essas sociedades, por possuírem natureza de instituições financeiras, são autorizadas, controladas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, na forma da Lei nº. 5.764/71, art.92, I.

No ramo das cooperativas de crédito rural, Pereira (1998) coloca que de acordo com o Manual de Crédito Rural, são cinco as formas de crédito rural que permitem acesso às cooperativas: (i) custeio, investimento ou comercialização, como atividades próprias; (ii) suprimento de recursos para atendimento a cooperados; (iii) integralização de cotas-partes; (iv) antecipação de recursos de taxa de retenção; (v) repasse a cooperado.

Aqui ainda se pode evidenciar a questão social que deu origem aos movimentos cooperativistas, pois embora se assemelhem às instituições financeiras oficiais, as cooperativas podem oferecer a seus associados uma forma mais democrática de gerir seus recursos, desburocratizando o acesso ao crédito, e cobrando taxas mais baixas que as cobradas no mercado financeiro.

2.1.3 O Sistema SICREDI

Para falar do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), é necessário que se volte um pouco no tempo. Mais precisamente em 28 de dezembro de 1902, quando surgiu a primeira cooperativa de crédito do Brasil, em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis – RS, resultado do trabalho do precursor do movimento cooperativo no país Padre Theodor Amstad. Esta cooperativa existe até hoje e é conhecida como SICREDI Pioneira. Também o Padre Theodor Amstad liderou em 1906 a constituição da primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzati (livre associação) em Lajeado – RS.

Dessa forma, deu-se uma evolução grande desse tipo de cooperativa chegando ao número de 66 cooperativas no estado as quais eram conhecidas como Caixas Populares Raiffeisen, e desempenhavam um papel expressivo no estado do RS, durando essa expansão até o ano de 1964, pois, no período de 1964 à 1980, com a aprovação da reforma bancária (Lei 4595), e institucionalização do crédito

rural (Lei 4829), várias restrições normativas fizeram com que esse tipo de cooperativa perdesse competitividade, o que acarretou no desaparecimento de várias cooperativas principalmente entre 1970 e 1980.

Para contornar essa situação, nove cooperativas remanescentes juntam-se e constituem, em 27 de outubro de 1980, a Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul (COCECRER). O objetivo era reorganizar o sistema de crédito cooperativo no RS, e assumir parte das funções do estado no financiamento rural. E, dessa forma, retomou-se uma expansão e fortalecimento inclusive para outros estados do país que também fundaram as suas centrais.

Em 10 de julho de 1992, já no auge dessa expansão as cooperativas tomam uma decisão muito importante. Unificou-se a denominação dessas cooperativas ligadas, criando-se dessa forma a marca SICREDI, em representação ao sistema de crédito cooperativo. Importantíssimo esse momento para o sistema, pois aqui essas cooperativas começam a ser vistas como uma organização única, ganhando força.

A partir daí, inicia-se um novo processo, que é fortalecido ainda mais com a autorização do Conselho Monetário Nacional para que as cooperativas ligadas ao SICREDI Central constituíssem o Banco Cooperativo SICREDI SA (BANSICREDI), primeiro banco cooperativo do país, podendo, assim ter acesso a produtos e serviços bancários vedados pela legislação às cooperativas de crédito.

Hoje, o Sistema SICREDI está presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Tocantins, Rondônia, Goiás e São Paulo. No mês de Julho deste mesmo ano o Sistema Cooperativo SICREDI alcançou a marca de um milhão de associados.

2.1.4 SICREDI Quarta Colônia

Criada no dia 20 de junho de 1981, quando 29 produtores rurais (denominados sócios fundadores), coordenados por Euclides Vestena, na época presidente da CAMNPAL, fundaram a Cooperativa de Crédito Rural de Nova Palma, sob a sigla CREDIPAL. Suas atividades iniciaram junto ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Nova Palma, posteriormente transferindo-se para as dependências da CAMNPAL.

Períodos difíceis foram marcados pela falta de recursos para serem aplicados e também pela descapitalização (confiabilidade) dos produtores rurais que se mantinham com certa indefinição de dar credibilidade ao “Novo Banco”, inclusive para o ingresso de novos associados. Os anos foram passando e a idéia do “Novo Banco” foi sendo introduzida nos lares dos agricultores e os resultados começaram a aparecer.

Para maior segurança e controle, aliado à rapidez dos serviços realizados, foi adquirido, em 15 de junho de 1988 um microcomputador, sendo o primeiro a entrar no município de Nova Palma.

Com o crescimento do volume de negócios realizados e a necessidade de melhorar as instalações foi construída a sede própria, localizada em frente ao prédio da CAMNPAL. A mudança aconteceu somente em 23 de junho de 1991.

Devido ao aumento do número de associados e o crescimento da cooperativa de crédito, no ano de 1989 iniciaram-se as atividades no município de Dona Francisca e, em 1999, foi adquirida a sede própria naquele município.

Em 2005, após aprovação da Resolução 3.321/03 da Central SICREDI que permite a livre associação para o cooperativismo, a Cooperativa de Crédito Rural Nova Palma, passou a denominar-se Cooperativa de Livre Admissão dos Associados da Quarta Colônia do Rio Grande do Sul. A entidade conta com 13 colaboradores e aproximadamente 3000 associados, possuindo extensão também junto ao município de Dona Francisca, fazendo parte do BANSICREDI, com sede em Porto Alegre.

Desde 1998, o SICREDI Quarta-Colônia desenvolve projetos na área educacional, dentre eles “A União faz a Vida”, que procura resgatar temas como o cooperativismo e o associativismo junto aos alunos das escolas municipais e estaduais do município. O projeto é desenvolvido por intermédio de parcerias com a UNISINOS, Secretaria Municipal de Educação, CAMPAL, Sindicato dos Trabalhadores Rural, Associação Amigos de Rio Portella e EMATER.

Pode-se dizer que por meio desse projeto social e educacional, os associados do SICREDI desenvolvem uma afinidade maior com essa cooperativa de crédito. Associados, iniciativa privada, professores, alunos, comunidade e Poder Público compartilham os mesmos objetivos, resgatando valores e inovando para a execução de uma educação atualizada, calcada no cooperativismo.

Outro ponto que deve ser salientado é de os associados se sentirem valorizados por fazerem parte de uma instituição financeira que presta todo e qualquer serviço de um banco, mas que é uma cooperativa de crédito, onde o associado é considerado dono, participa das decisões, tendo voz e vez e, muitas vezes, buscam assessoria junto à diretoria para seus próprios negócios, sendo bem atendidos.

O SICREDI de Nova Palma é uma entidade financeira que está inserida na comunidade, possuindo colaboradores conhecidos, amigos e de confiança, fazendo com que os associados se sintam valorizados em fazer parte de uma instituição local.

Hoje, as empresas duradouras, como o SICREDI de Nova Palma, e por isso visionárias, fazem mais do que simplesmente gerar retornos financeiros de longo prazo; elas se transformaram em elementos fundamentais que compõem a sociedade. Elas buscam não só organizar as economias dos associados, mas também se preocupam em melhorar a qualidade de vida desses e das comunidades. A ideologia central de uma empresa visionária anda lado a lado com as mudanças em busca implacável do progresso.

Visando alcançar essa ideologia, tem-se que ter noção exata de futuro, e para tanto se deve analisar o planejamento estratégico elaborado pela cooperativa.

2.2 Planejamento Estratégico

É cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas. Nas empresas competitivas verifica-se que, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Para uma melhor compreender, planejamento é a destinação de recursos avaliados visando atingir determinados objetivos a curto, médio e longo prazos num ambiente altamente competitivo e dinâmico. Faz-se necessário a participação das

lideranças e uma visão generalizada da empresa em relação aos ambientes em que atua.

Kotler(1998, p. 179), define o Planejamento Estratégico como:
o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado. Como pode ser visto o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa, que estabelece primeiramente a sua missão, a partir desta seus objetivos e metas a alcançar e que *portfolio* de negócios e produtos é o melhor para a empresa e o apoio a ser dado a cada um destes.

Por sua vez cada unidade de negócios e produtos deve desenvolver detalhadamente planos de *marketing*, que vem a apoiar o planejamento estratégico com um planejamento mais detalhado para as oportunidades específicas de mercado.

É de grande importância para as empresas planejar para que saibam para onde devem caminhar. Caso contrário, não irão a lugar nenhum, serão dragados e jogados para fora do mercado.

Para o mesmo autor, para que isto não aconteça existem diversas etapas que devem ser seguidas pela equipe para que o planejamento estratégico traga de forma consciente os objetivos da empresa, suas necessidades e ações:

1. Sensibilização da equipe que irá elaborar e implementar o P.E. mostrando-lhes a necessidade, as vantagens e o papel de cada um.
2. Definição da Missão, ou seja, a razão de ser da empresa. Por que existimos? Quem somos? Qual a nossa função na sociedade? Cada missão de empresa é moldada por cinco elementos: história, preferências atuais dos proprietários e da administração, ambiente de mercado, recursos e competências distintas. A missão proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e oportunidade.
3. Identificação dos fatores chaves para o sucesso. Estes são os principais fatores que podem influenciar o desempenho da empresa e dos quais depende o sucesso do P.E.
4. Diagnóstico estratégico ou auditoria de posição. É a avaliação real da posição da empresa. Nesta etapa deverão ser considerados os aspectos internos e externos com dados consistentes e verdadeiros. Vale ressaltar que estes não poderão ser "maquiados", "fabricados de última hora" ou "songados", pois será a partir dessa coleta e posterior análise a base para as etapas seguintes.

Inicialmente deve-se fazer o levantamento de dados internos da empresa como sendo: sua trajetória, seu modelo de gestão, sua estrutura e ambiente organizacional, seus resultados nas áreas comercial e financeira advindos das estratégias e operacionalização, da sua qualificação técnica e evolução, e dos seus processos produtivos.

Feitos a coleta e análise desses dados, serão identificados seus pontos fortes e pontos fracos. Os pontos fortes serão, posteriormente, bastante explorados e terão o reforço de outros que serão desenvolvidos. Os pontos fracos deverão receber tratamentos para que sejam minimizados ou eliminados. Para a coleta e análise de dados do ambiente externo deve-se focar os fatores relacionados aos fornecedores, distribuidores (se for o caso), concorrentes, consumidores e clientes e as variáveis que impactam, ou poderão vir a impactar, a empresa a exemplo da economia e da política, da legislação pertinente, ciência e tecnologia, aspectos climáticos, cultura, etc.

5. Definição de objetivos. Nesta fase deverão ser listados os objetivos a serem alcançados. Estes deverão ser qualitativos e quantificados, realísticos e desafiadores quando referirem-se em termos de vendas, participação de mercado, lucro, etc., dentro do período previsto do planejamento.

6. Elaboração das estratégias. Esta é a fase em que deverão ser consideradas todas as etapas anteriores, caso contrário não haverá consonância. Visar sempre uma redução de custos, podendo assim oferecer preços menores do que seus concorrentes e obter maior participação no mercado, proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência. Além disso, a empresa deve concentrar seus esforços para alcançar desempenho superior que seus concorrentes em algumas áreas e assim destacar-se e também abordar um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado, conhecer as necessidades desses mercados e obter uma diferenciação dentro desse segmento-alvo.

7. Planos de ação. Implementam as estratégias através de instruções claras estabelecendo-se o que, como, quando, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido.

8. Controle. Deverá ser freqüente para conferir se as ações estão sendo executadas. Esta é a fase em que são medidos os desempenhos, checados os orçamentos, obtidas e analisadas as informações de cada responsável,

apresentação de medidas para correção de rumo, caso seja necessário. Nesta fase destaca-se a importância de bom controle interno no acompanhamento das decisões e da sua análise perante os objetivos traçados.

A estruturação do processo de P.E. será eficiente, eficaz e efetivo para uma empresa se der o suporte necessário para a sua tomada de decisões. A agilidade freqüente e contínua da empresa, em sintonia com as variáveis do seu ambiente, será a melhor forma de se minimizar a probabilidade de que as mudanças se constituam em surpresa. A flexibilidade do processo permitirá beneficiarem-se de oportunidades, existentes ou futuras, e prevenirem-se de ameaças reais ou potenciais.

A implantação do planejamento estratégico dentro da empresa somente trará os resultados esperados se este for acompanhado desde o seu processo inicial por um eficiente sistema de controle interno, disponibilizando à empresa um assessoramento contínuo nas suas tomadas de decisões.

2.3 Controles Internos

Com a conceituação de controle interno, objetiva-se fornecer o conhecimento necessário para compreensão do tema, sua importância na organização e posterior verificação do mesmo no objeto de estudo.

Na concepção da teoria administrativa, segundo Chiavenato (1993, p.262), existem três significados para a palavra controle:

Controle como função restritiva e coercitiva: serve para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis, ou de comportamentos não aceitos. É também chamado de controle social, pois inibe o individualismo e a liberdade das pessoas, neste sentido apresenta um caráter negativo e limitativo;

Controle como sistema automático de regulação: tem como objetivo manter um grau de fluxo ou funcionamento de um sistema. Dentro deste mecanismo de controle se detectam possíveis desvios ou irregularidades e proporciona automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade.

Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção fazem parte. Representam um reflexo de todas as demais funções administrativas, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial.

Percebe-se que essa definição é bem abrangente, chegando a colocar o controle como um mecanismo de avaliação de resultados. Isso só ressalta a importância do controle dentro da empresa, não só para evitar fraudes, ou detectar possíveis desvios, mas também como ferramenta de acompanhamento de resultado, ou seja, fazendo parte do processo gerencial da organização.

Esses controles são separados pela Comissão de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados em seu SAS (Statements on Auditing Procedure) nº 29 em dois grupos:

a) Controle Interno Contábil: compreende o plano de organização e todos os procedimentos referentes diretamente relacionados com a salvaguarda do ativo e fidedignidade dos registros financeiros. Geralmente compreendem controles, tais como os sistemas de autorização e aprovação, segregação entre as tarefas relativas à manutenção e a elaboração de relatórios e aquelas que dizem respeito à operação ou custódia do ativo, controles físicos sobre o ativo e auditoria interna.

b) Controle Interno Administrativo: compreende o plano de organização e todos os métodos e procedimentos referentes principalmente à eficiência operacional, e a obediências às diretrizes administrativas que normalmente se relacionam apenas indiretamente com os registros contábeis e financeiros, como análise e acompanhamento do planejamento estratégico. Incluem-se aqui controles como análises estatísticas, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, controle de qualidade.

Segundo Attie (1996), são quatro os objetivos básicos do controle interno:

- Salvaguarda dos interesses da empresa;

Refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. Os principais meios que podem dar o suporte a tal objetivo são: segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, determinação de funções e responsabilidades, rotação de funcionários, carta de fiança, manutenção de contas de controle, seguros, diminuição de erros e desperdícios, contagens físicas independentes e alçadas progressivas. Verifica-se que pequenas atitudes trazem tranqüilidade para a empresa, como por exemplo, a delegação de funções independentes, ou a manutenção dos seguros em dia.

- Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um de seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

- Estímulo à eficiência operacional;

Cada segmento tem sua particularidade e cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa. Para isso, existem vários meios que dão suporte: treinamento, plano de carreira, manuais internos, instruções formais.

- Aderência às políticas existentes.

O desejo da administração é que todos sigam operando indefinidamente, gerando resultados favoráveis que possibilitem uma permanente expansão das suas atividades, os principais meios usados para tal, são: supervisão, sistema de revisão e aprovação e auditoria interna.

Silva (1999, p. 179) define sistema de controle interno como:

um conjunto de normas e procedimentos coordenados entre si, visando à vigilância dos atos e fatos administrativos para que sejam praticados de acordo com as disposições legais e regulamentares vigentes e não se afastem dos objetivos planejados. Enfoca o autor a questão legal. Ou seja, a empresa consiga atingir suas metas e objetivos, sem que isso ocorra contra a legislação vigente.

De forma consolidada, pode-se dizer que os controles internos são instrumentos importantes que objetivam procedimentos consistentes os quais controlem e fiscalizem a adequação da empresa às exigências legais e estatutárias, além de assegurar o cumprimento das políticas adotadas pela administração e fornecer o acompanhamento dos resultados frente ao planejamento da mesma.

2.3.1-A Influência do Controle Interno na Administração.

O controle interno tem grande importância quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, seja ele administrativo ou gerencial. Não é algo sem face ou sem forma, mas um dado físico que avalia uma função observável.

Ao se falar sobre os objetivos do controle Interno, pode-se citar o seu conceito mais respeitado (o que pode ser comprovado pelo fato de se encontrar em praticamente toda bibliografia consultada), que é o fornecido pelo AICPA (American Institute of Certified public Accountants):

O controle interno compreende o plano de organização e os conjuntos coordenados dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Nessa definição nota-se uma situação nova. O controle interno recebe também a responsabilidade de fortalecer a política da administração dentro da empresa. Outra função de grande importância. Pois é sabido que funcionários realmente conscientes da política da empresa, são funcionários que trabalham, com maior foco e de forma mais responsável.

Dentro de uma visão sistêmica da empresa, é fácil compreender que, mesmo com sistemas, políticas, etc. adequadamente planejados, a eficiência administrativa será comprometida se a empresa não dispuser de pessoal adequadamente dimensionado, capaz, eficiente e motivado.

Vários são os fatores essenciais para um controle interno adequado, pois uma grave deficiência em qualquer um deles compromete o funcionamento eficiente de todo o sistema. Entre eles podem ser destacadas as políticas administrativas que diretamente estão ligadas ao objetivo principal da empresa e compreendem o sistema de regras relativas à direção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado. As políticas representam as guias de raciocínio, planejadas para a tomada de decisões em níveis inferiores e aplicáveis às situações repetitivas, de forma a canalizar as decisões para o objetivo, que afetam tanto o comportamento da organização quanto as regras de trabalho.

Dessa forma, pode-se atestar que o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos.

Todos esses controles são de responsabilidade da administração da empresa. Objetivando-se sempre verificar se os funcionários estão seguindo as normas e procedimentos previstos. Também para verificar possíveis fraudes, e erros que venham a trazer algum tipo de prejuízo para a entidade. Para isso, também é importante que haja um acompanhamento da evolução da empresa, sempre adaptando seus controles às novas realidades.

3 METODOLOGIA

Nos capítulos anteriores, procurou-se dar a base de conhecimentos necessária à compreensão do tema do trabalho e ao tipo de organização na qual a empresa, objeto de análise, está inserida. Servem essas noções de embasamento para o presente estudo, além de orientar a metodologia a ser empregada.

Foi realizada a pesquisa descritiva com estudos exploratórios, pois, como define Cervo e Bervian (1983), esta é aconselhada em estudos cujo objetivo é buscar maiores informações sobre determinado assunto. A pesquisa verificou o sistema de controles internos adotado na UA de Nova Palma de acordo com as definições estabelecidas pela sua URDC de Santa Maria, constantes nos manuais e normativos internos, e verificação da sua real utilização quanto ao acompanhamento do planejamento estratégico.

Selltiz (1967) ainda afirma que a pesquisa exploratória objetiva a formulação de um problema para investigação posterior mais precisa ou uma construção de hipóteses, sendo que tal pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento ou inovação de idéias. Dentre os objetivos deste trabalho, está a busca do aprimoramento e otimização dos processos definidos no sentido de alcançar maior eficácia.

A população-alvo deste estudo compreende uma Unidade de Atendimento de Nova Palma – SICREDI Quarta-Colônia, situada na Avenida Emancipação, 859, Nova Palma – RS. Esta unidade compreende, conforme definição de Barbeto (1998), o conjunto de elementos que se quer abranger em nosso estudo.

Os dados coletados para formulação do presente estudo podem ser separados em dois tipos distintos: os primários foram obtidos junto aos colaboradores da Unidade de Atendimento de Nova Palma por meio de um questionário simples e objetivo, aplicado aos funcionários do banco e os dados secundários decorreram da leitura de obras literárias de diversos autores, além de conversas informais com os questionados, bem como nos demais meios de informação cujos assuntos estejam relacionados ao tema e problema desta pesquisa. Consegue-se com esses dados toda a fundamentação teórica necessária para compreensão do presente estudo.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Estrutura e Análise da Unidade Regional de Desenvolvimento e Controle de Santa Maria (URDC SM).

A evolução ocorrida no planejamento estratégico ao longo dos anos foi acompanhada também por um forte avanço na estrutura e organização do seu controle interno. Há pouco tempo cada cooperativa tinha sua própria unidade de processamento de dados, todo o controle interno era realizado por um colaborador designado e pelo gerente da unidade de atendimento, demandando assim maiores gastos e perdas de tempo.

Como já foi dito anteriormente, o sistema é formado por cooperativas singulares, e estas passaram por um processo de regionalização, formando a Unidade Regional de Desenvolvimento e Controle em Santa Maria. A URDC SM é portanto composta de cinco cooperativas Singulares: CCLAA Vale do Soturno (Faxinal do Soturno), CCLAA Quarta-Colônia (Nova Palma), CCLAA Região Centro, CCLAA Centro Sul (São Sepé) e CCLAA Vale do Camaçua (Caçapava), sendo que estas cooperativas possuem no total 20 (vinte) unidades de atendimento.

Pode-se dizer que essa regionalização tem por finalidade oferecer às cooperativas integrantes um processo de desenvolvimento e controles de maior qualidade. Conseguem-se, ainda, um custo menor, pelo fato de que anteriormente cada cooperativa possuía a sua própria unidade de processamento. Além de oferecer a possibilidade de intercâmbio de conhecimentos entre os colaboradores dessas cooperativas, que até então estavam limitados somente à área de atuação das suas cooperativas de origem.

Assim pode ser descrita a estrutura organizacional da URDC SM:

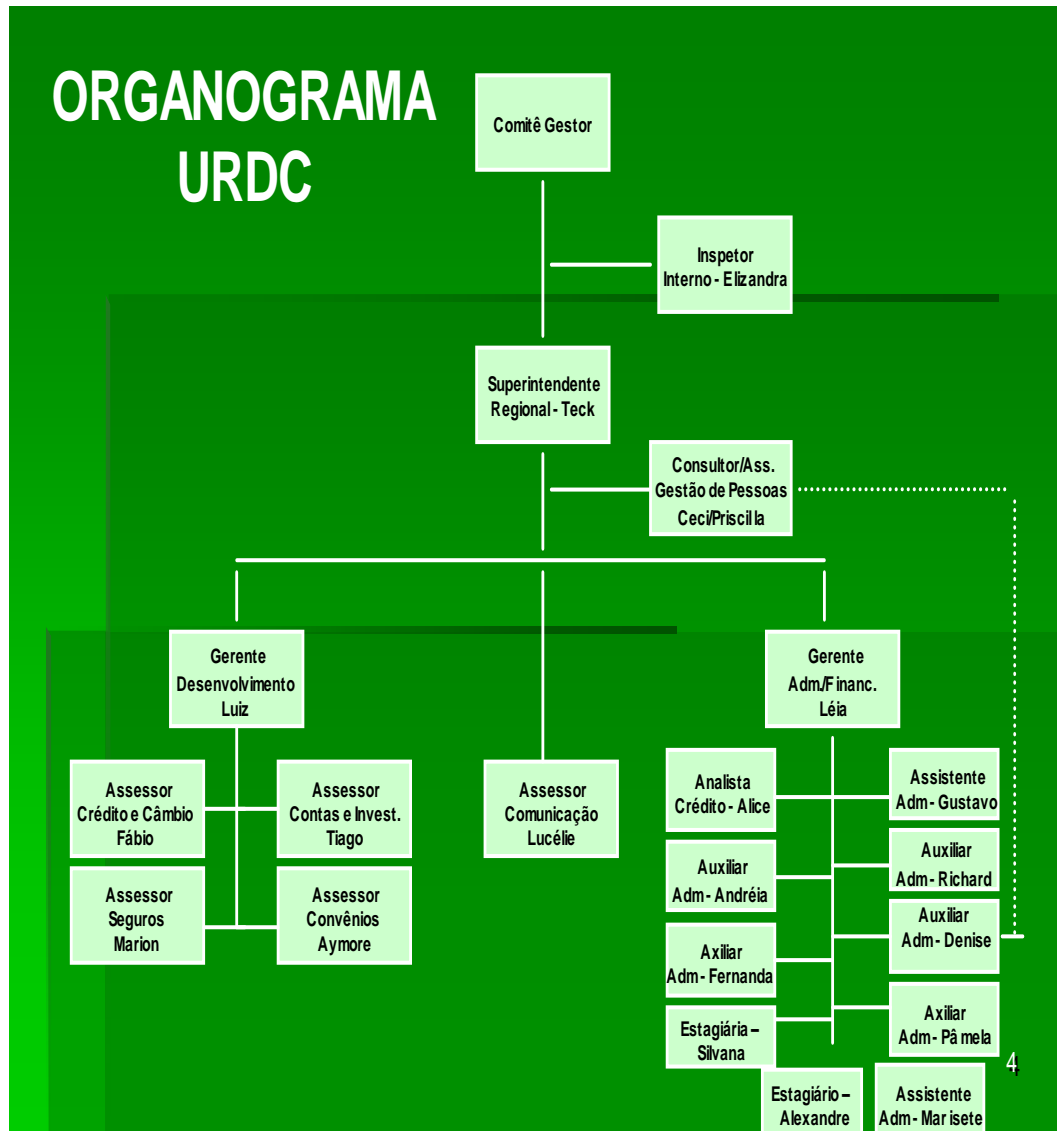


Figura 1 – Organograma da Unidade Regional de Desenvolvimento e Controle de Santa Maria (URDC SM).

A URDC SM é, portanto, responsável por inserir, acompanhar e assessorar as ações da cooperativa na busca por resultados satisfatórios e um aperfeiçoamento constante. Tais controles são determinados e devem ser implantados de acordo com o Manual de Procedimentos Administrativos (MPAD).

De maneira geral pode-se citar algumas áreas onde são realizados controles pela URDC SM no que se refere aos fluxos contábeis das cooperativas singulares, como por exemplo, o sistema operacional, o sistema financeiro, o sistema de conta corrente, sistema de empréstimo, sistema de risco, sistema patrimonial, fluxo diário, caixas, receitas e despesas, etc.

4.2 Estrutura e Análise do SICREDI Quarta-Colônia.

O SICREDI Quarta-Colônia faz parte de um enorme Sistema de Crédito Cooperativo, formado por Cooperativas de Crédito Singulares, suas Centrais, uma Confederação, o Banco Cooperativo SICREDI S. A. e suas empresas ligadas BC Card e Corretora de Seguros.

Fundada em 1981, surgiu como uma das cooperativas criadas após o movimento de reorganização do cooperativismo de crédito do RS. Sua área de atuação abrange os municípios de Nova Palma e Dona Francisca.

Conforme é organizada a estrutura da Cooperativa, pode ser assim definido o organograma da Unidade de Nova Palma:

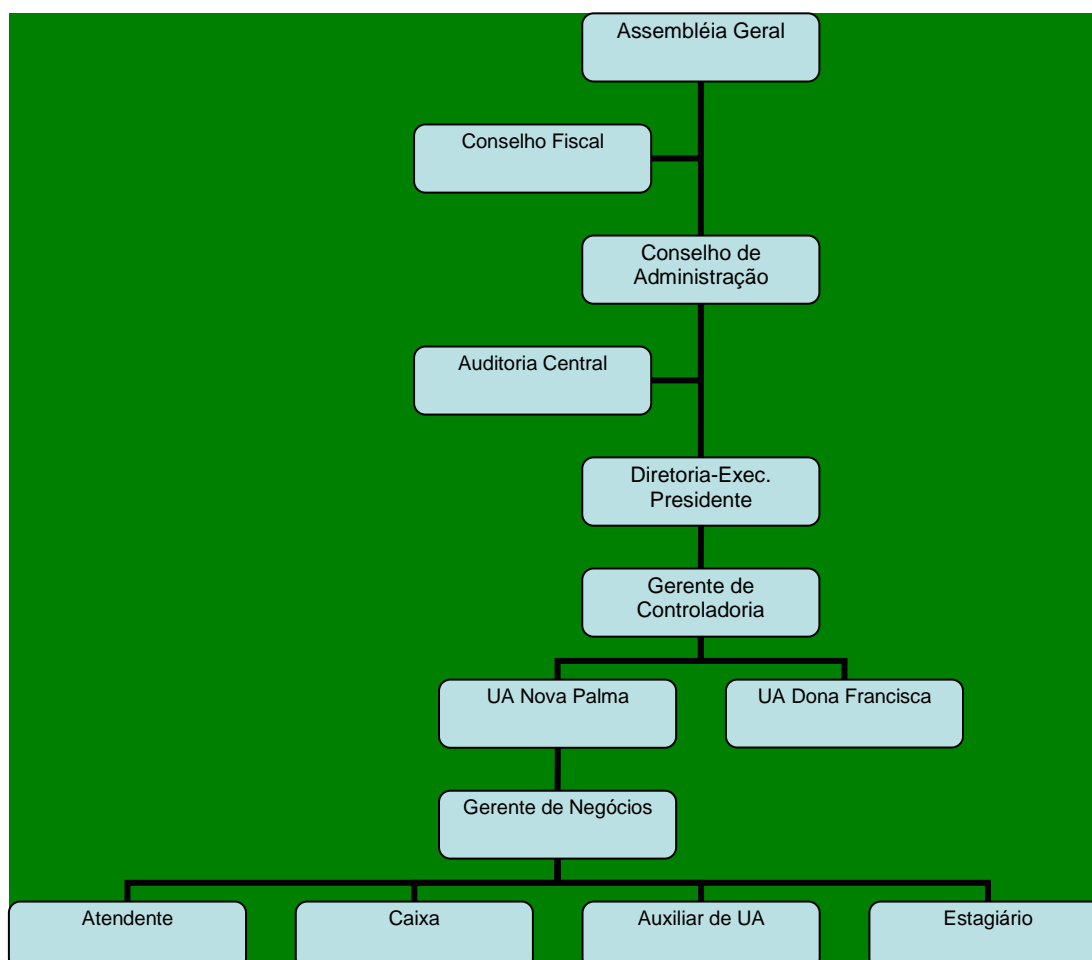


Figura 2-Organograma geral da Cooperativa, definindo a Unidade de Atendimento de Nova Palma (UA Nova Palma).

Cada atividade é realizada e conduzida por pessoas preparadas para tal, pela própria empresa por meio de treinamentos específicos para cada área da empresa.

No SICREDI, a Assembléia Geral é o órgão supremo da Cooperativa, formada pelos associados da mesma, preocupa-se em tomar toda e qualquer decisão de interesse da Sociedade.

O Conselho de Administração é quem administra propriamente, a cooperativa. É formado por um Presidente, um Vice-Presidente, no mínimo mais três e no máximo dez conselheiros vogais, com suplentes em número igual aos dos vogais titulares, todos associados eleitos em assembléia geral.

O Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e igual número de suplentes, todos associados e eleitos anualmente pela assembléia geral e tem por objetivo exercer vigilância sobre o patrimônio, as operações com associados, serviços e demais atividades e interesses da Cooperativa.

O Presidente da cooperativa é encarregado de responder pela administração da cooperativa, especialmente no que se refere à gestão dos negócios, coordenar a implantação do Planejamento Estratégico definido pelo Sistema, efetuando o desdobramento das diretrizes traçadas e, coordenar o projeto de Organização do Quadro Social, entre outros.

O Gerente de Controladoria é responsável por controlar, acompanhar e orientar o desenvolvimento dos serviços administrativos, contábeis e funcionais da Cooperativa e das UA's, gerenciar as atividades desenvolvidas na área sob sua responsabilidade, planejando e avaliando, visando atingir os resultados previstos, elaborar o planejamento orçamentário das Cooperativas, considerando as metas estabelecidas e a estrutura necessária para atendimento destas metas, etc.

O Gerente de Negócios, responde pela gestão e administração da UA, utilizando-se de estratégias comerciais e demais ferramentas disponíveis para qualificar o atendimento e efetivar negociações dos produtos e serviços conforme metas da empresa, elabora o planejamento estratégico, em conjunto com o Gerente Regional focando o desenvolvimento a curto, médio e longo prazos, coordena a equipe da UA, trabalhando para o desenvolvimento da equipe, direcionando suas ações para o alcance de metas dentro de políticas definidas.

O Atendente é encarregado de executar rotinas administrativas e de atendimento para colocação dos produtos e serviços na plataforma da UA.

O Caixa é responsável por atender os associados e clientes no que se refere a pagamentos, recebimentos e demais atividades correlatas, bem como manter a guarda de valores e proceder ao fechamento diário de caixa.

O Auxiliar de Unidade também é responsável por atender os associados no que se refere principalmente a colocação de produtos e serviços e exercer algumas atividades operacionais na Unidade.

O Estagiário é o auxiliar e assistente do Gerente de Negócios, o Atendente e Caixa, arquivando documentos, organizando os mesmos, e dando suporte aos associados na realização das atividades desejadas.

Tendo em vista a análise da estrutura organizacional faz-se importante estudar o planejamento estratégico elaborado na cooperativa e mais detalhadamente na Unidade de Nova Palma, objeto do presente estudo. Tal estudo permitirá uma maior compreensão do tema abordado.

4.3 Planejamento Estratégico no SICREDI Quarta-Colônia.

Para a elaboração do planejamento estratégico são estudados e determinados os principais norteadores estratégicos da mesma. Entre eles pode-se destacar a sua missão, "... como sistema de crédito cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da comunidade", e seus valores:

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- Respeito à individualidade do negócio;
- Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- Preservação da Instituição como sistema;
- Respeito às normas oficiais e internas;
- Eficácia e transparência na gestão;

Determinados os principais norteadores estratégico, a seguir são estabelecidos os pontos chaves para o sucesso, que podem ser ações já realizadas e que devem ter continuidade ou ações novas que tem grande probabilidade de serem bem aceitas pela sociedade em geral e principalmente pelo público associado. Estas são divididas em relações sociais e relações econômicas. Como relações sociais, o SICREDI Quarta-Colônia define ações na comunidade, organização do quadro social e o "Programa A união Faz a Vida", alcançando assim seu diferencial perante outras instituições financeiras locais. Como relação econômica, trabalha como uma instituição financeira completa que atende aos seus associados nas suas diversas

necessidades, com segurança, rentabilidade e competitividade, almejando assim o resultado operacional, chamado de “sobras”.

Depois de estabelecidos os pontos-chaves, realizou-se análises da potencialidade e participação no mercado da empresa. Dados são comparados e analisados para uma posterior definição dos objetivos.

Após, a Diretoria expõe aos seus gerentes de Unidades e URDC local tais dados, definindo os principais macro-objetivos. Partindo-se destes, cada Unidade de Atendimento reúne seus colaboradores e estes traçam estratégias e planos de ação para o alcance de tais objetivos.

Neste momento fica evidenciada a importância de um completo sistema de controle interno na empresa, ele é o responsável pelo acompanhamento das metas, dando o suporte necessário para a realização das mesmas.

4.4 Visão Atual da Unidade de Nova Palma.

Partindo-se para uma análise mais criteriosa, foi elaborado um questionário com dez questões simples e objetivas perguntando aos seis colaboradores, e ao presidente a respeito de assuntos ligados ao planejamento estratégico e controle interno da Unidade de Nova Palma. Os colaboradores puderam demonstrar de acordo com as suas respostas o conhecimento e a estrutura que possuem no ambiente de trabalho.

Quando perguntados sobre o conhecimento da missão da empresa, todos os colaboradores responderam que conhecem a missão da empresa, demonstrando assim que tem claramente definido qual é o rumo a seguir e os valores a preservar na busca pelos objetivos da Unidade.

Com a questão “Você participa da elaboração do Planejamento Estratégico da empresa, e assim tem claro conhecimento das metas da empresa para este período?”, percebe-se que mais de 85% dos colaboradores tem conhecimento, e melhor, participam da elaboração do planejamento estratégico da cooperativa e conseqüentemente da sua Unidade.

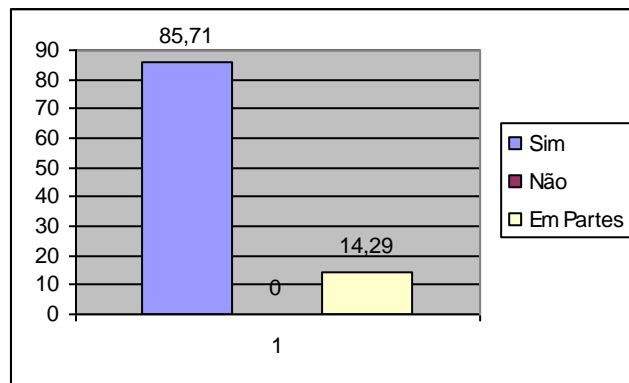


Gráfico 1 – Conhecimento e participação na elaboração do PE.

No entanto, para uma empresa com apenas sete colaboradores, um respondeu que tem conhecimento "em parte", demonstrando assim que há alguma falha na criação do PE ou na forma como acontece a elaboração das metas. O desconhecimento deste colaborador pode desnortear todo o trabalho da equipe, uma vez que todos têm que participar e ter claramente definidas as metas que devem ser superadas.

Muitas campanhas de produtos e serviços estão sendo lançadas paralelamente, o que poderia estar tirando o foco principal do planejamento estratégico. Sugere-se que haja uma participação mais efetiva dos colaboradores na elaboração do PE desde os seus processos iniciais para que todos tenham total conhecimento das metas da empresa e efetiva participação na realização das mesmas.

Quando questionados sobre se as informações necessárias para a organização e realização das suas tarefas são acessíveis e confiáveis, 57,14% dos colaboradores responderam que as informações necessárias são acessíveis e 42,86% que são acessíveis apenas "em parte". Quanto à confiabilidade nestas informações, 85,71% dos questionados responderam que confiam nas mesmas e apenas 14,29% confiam somente "em parte", conforme demonstra o gráfico abaixo:

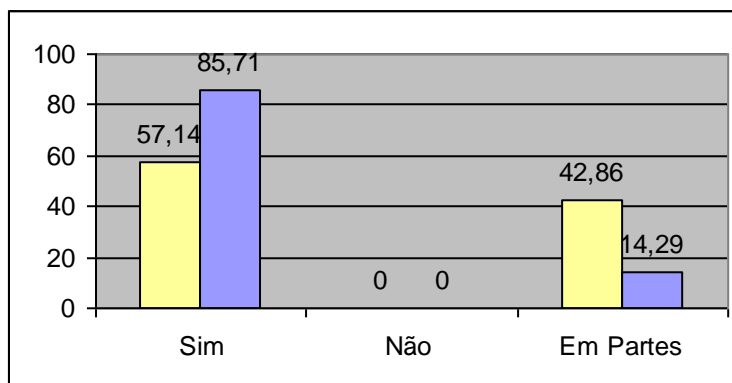


Gráfico 2 - Acessibilidade e confiabilidade nas informações.

A realização das tarefas de responsabilidade dos colaboradores é acompanhada pelos assessores de produtos e serviços da URDC, cada área possui respectivamente o seu assessor, sendo que este deve possuir um conhecimento mínimo a respeito do assunto para que satisfaça as dúvidas dos colaboradores. Outro meio importante para a aquisição de novas informações são os cursos que constantemente são oferecidos aos colaboradores na busca pelo aperfeiçoamento de seus conhecimentos, além de manuais internos que são seguidamente disponibilizados por meio do e-mail corporativo.

A grande dificuldade neste ponto pode estar associada ao fato de que os cursos são ofertados aos colaboradores de acordo com a área em que atuam e muitos outros que embora não trabalham especificadamente naquela área, mas que fazem parte da equipe acabam sem conhecimento nenhum sobre tal assunto. Sugere-se que ambos os colaboradores recebam treinamentos gerais sobre as diversas áreas trabalhadas na instituição para que todos tenham o conhecimento pleno para atender bem o seu associado, tendo clareza nas suas afirmações e convencimento necessário na colocação de seus produtos.

Segundo as respostas dadas pelos colaboradores, eles confiam bastante nas informações que recebem, porém analisando o questionário, pode-se perceber que sentem dificuldades quanto ao acesso às informações quando acontecem situações novas, inesperadas. Muitos acham que tais situações demoram muito para serem resolvidas, causando assim certo desconforto frente aos associados. É o caso das ligações para a Central de Atendimento, onde seguidamente os colaboradores reclamam por serem mal atendidos e por terem que enfrentar certas burocracias que para um momento de imprevisto são inconvenientes. Sugere-se assim,

Na questão sobre a eficiência do acompanhamento realizado pelo controle interno na empresa 57% dos colaboradores respondeu que consideram “em parte”, eficiente o controle interno realizado na Unidade de Atendimento, tal fato pode ser determinado por questões já levantadas anteriormente como algumas dificuldades causadas por burocracias na busca por informações, ou até mesmo pelo fato dos assessores direcionarem informações especificadamente a algum colaborador, fazendo assim com que o resto do grupo não tenha conhecimento no mínimo geral sobre tal assunto.

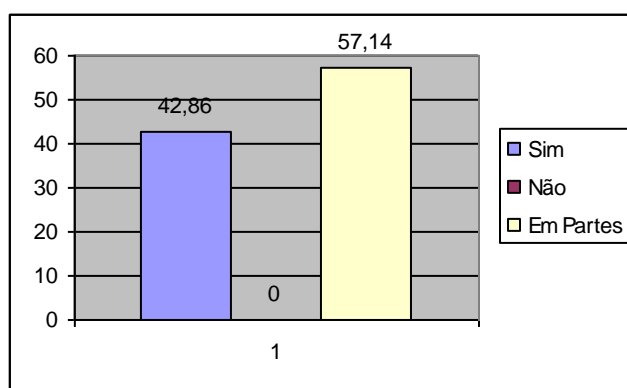


Gráfico 3 – Eficiência do Controle Interno.

Inseridos em um contexto mundial com muita competitividade, várias são as campanhas existentes na Unidade direcionadas a um objetivo comum: o crescimento. Assim, para cada produto em foco existe um assessor que lhe dá suporte. Este acompanhamento por sua vez, é feito através de planilhas, porém alguns colaboradores queixam-se de que estas deveriam ser recebidas com mais frequência e disciplina, podendo ter uma maior visão atualizada da situação da empresa para poder tomar as decisões certas. No mês de julho deste ano de 2006, foi implantado um novo sistema de acompanhamento que possibilita á empresa ter uma visão geral da situação em que se encontram os principais produtos e serviços que oferece, é o chamado “semáforo”. Em um paralelo com as metas elaboradas no planejamento estratégico encontra-se a posição que está tal produto ou serviço de acordo com a sua realização até o momento. O produto ou serviço pode encontrar-se na cor vermelha, amarela ou verde e assim a Unidade pode saber o que deve ser aprimorado.

Analisando a questão: “Após a realização das tarefas, o resultado é repassado a algum setor para aprovação?”, nota-se que os colaboradores estão divididos quanto ao fato de suas tarefas serem ou não repassadas a algum setor para aprovação. Dos questionados, 42,86% responderam que “sim”, 14,28%, que “não” e os outros 42,86% responderam que suas tarefas são “em parte”, repassadas a algum setor para aprovação.

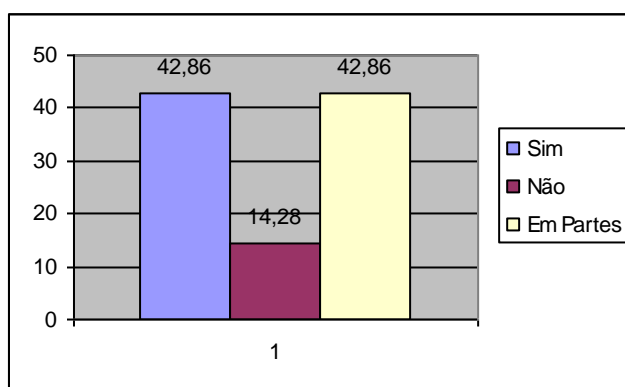


Gráfico 4 – Aprovação das tarefas realizadas.

Tais dados podem demonstrar que na empresa não está havendo um eficiente sistema de acompanhamento das tarefas, fato este que pode causar sérios transtornos à empresa. A Unidade de Nova Palma é formada por pessoas de boa índole, colaboradores que com boa conduta que buscam o crescimento da entidade, porém tal fato determina que o grupo não está totalmente interagido como deveria estar para trabalhar em equipe. Tal falha poderia estar ocorrendo devido ao excesso de atividades destinadas, por exemplo, ao gerente de negócios, responsável hoje pela equipe.

Como sugestão pode-se enfatizar o acompanhamento dos gerentes e assessores no trabalho diário de seus colaboradores, corrigindo possíveis falhas e aperfeiçoando o trabalho destes. Isso pode ocorrer através de planilhas de acompanhamento internas, trabalhos em grupo como reuniões onde todos podem expor seu trabalho e trocar idéias.

Quando questionados sobre a importância do setor onde trabalham para o crescimento da empresa e a sua participação perante as decisões dos outros setores, fica evidente que todos têm consciência que seu trabalho é fundamental

para o progresso da empresa, porém não ocorre o mesmo quanto ao fato da participação de todos nas decisões do grupo.

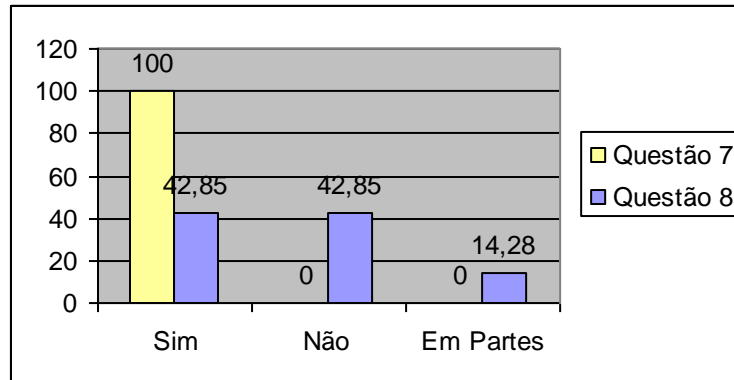


Gráfico 5 – Importância do setor onde trabalham.

Quanto à consciência dos colaboradores que seu trabalho é essencial para o crescimento da empresa, mostra que as várias visitas feitas pelos assessores a cada colaborador trouxeram resultados satisfatórios.

Como sugestão, acredito que mais constantemente deveria ser exposto a cada colaborador o papel fundamental que exerce na Unidade de Atendimento, trazendo sempre colaboradores motivados para a realização das tarefas. Também poderia começar a serem realizadas atividades físicas de descontração algumas vezes por semana como a ginástica laboral.

Já quanto à participação de todos nas decisões do grupo, os colaboradores estão encontrando dificuldades, o que poderia mais uma vez estar sendo resolvido com reuniões mais constantemente onde cada um poderia expor suas idéias e ações aos demais para um consentimento geral.

Para finalizar, os colaboradores foram questionados a responder se em sua opinião a empresa está conseguindo atingir os seus objetivos e se eles acreditam que a maneira como está sendo feito o acompanhamento de metas é o mais adequado.

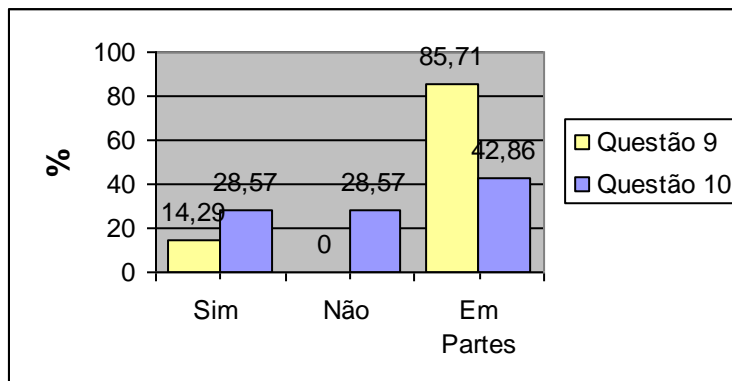


Gráfico 6 – Credibilidade no alcance dos objetivos da empresa e no seu acompanhamento de metas.

De acordo com as respostas obtidas para tais questões, pode ser verificado que os colaboradores acreditam, mas tem alguma desconfiança no alcance dos objetivos da empresa. Apenas um colaborador respondeu que a empresa está conseguindo atingir os seus objetivos e os outros seis responderam que está “em parte” atingindo-os. Tal fato por estar associado à questão seguinte, onde 28,57% dos colaboradores responderam que o acompanhamento de metas é adequado, outros 28,57% que não e a maioria composta por 42,86% considera adequado “em parte”.

Tais dados encontrados são evidências de que algo não está sendo feito como deveria. A descrença dos colaboradores ao alcance dos objetivos da empresa é um problema sério que precisa ser rapidamente resolvido. Como causa para tal, pode ser analisado o fato de alguns colaboradores acreditam que a forma como o planejamento estratégico está sendo criado erra no fato de que os valores de crescimento, ou seja, as metas e objetivos a alcançar, são determinados aleatoriamente, sem determinar em valores exatos o que de incremento deverá ser feito nos diversos produtos e serviços. Com isso, somente quando começam a ser realizadas ações é que a empresa tem conhecimento da dificuldade ou da facilidade exagerada no alcance de tais metas. Outra questão que pode ser levada em consideração é que determinadas metas estabelecidas no início do ano são refeitas de acordo com o seu atingimento, ou seja, as mudanças ao longo do período descaracterizam o seu fim e também o caso das diversas campanhas lançadas paralelamente, desviando o foco principal do planejamento estratégico.

Quanto ao acompanhamento de metas realizado na unidade, de acordo com os resultados obtidos em tal questionário, os colaboradores não estão totalmente

satisfeitos com o assessoramento que estão recebendo. Como já dito anteriormente, talvez o acompanhamento quanto à realização de tarefas deveria ocorrer mais seguidamente.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Destina-se este último capítulo a fazer as conclusões do trabalho desenvolvido, bem como as recomendações pertinentes.

5.1 Conclusões

Em suma, o trabalho procurou sempre fornecer o conhecimento necessário, para o entendimento do tema, e também da empresa em análise. Isso foi feito por meio de fundamentações teóricas, históricos como origem e exposições da estrutura da empresa e todos os demais elementos envolvidos nessa análise. Assim, pode-se ter idéia de como é elaborado o planejamento estratégico na organização e de que formas o sistema de controles internos que é adotado, colabora para a sua realização.

Após ter-se estudado o sistema, e analisado a estrutura existente, percebe-se que já se chegou a alguns dos objetivos específicos. Ou seja, analisar a estrutura do Sicredi Quarta-Colônia e mais precisamente da Unidade de Nova Palma, verificar a eficiência do controle interno quanto ao assessoramento que dá suporte à realização do planejamento estratégico. Os demais objetivos específicos foram alcançados concomitantemente com essa análise, onde se fez a verificação da otimização desses procedimentos, já sugerindo possíveis aperfeiçoamentos.

Também nota-se na apreciação do estudo toda a complexidade do sistema SICREDI, e sua grande evolução. Isso só vem a contemplar a importância de um planejamento estratégico correto e de controles internos dentro dessa organização. Por isso, já se considera importante esse tipo de estudo, uma vez que a unidade em análise, componente do sistema, também se encontra numa fase onde a sua estrutura organizacional depende de planejamento e controle para a eficiência e eficácia de suas ações.

Para tanto, várias propostas de aperfeiçoamento são destacadas no decorrer do trabalho, possibilitando a empresa melhorias no seu controle interno para finalmente alcançar de forma satisfatória os objetivos e metas criados no planejamento estratégico.

5.2 Recomendações

Pela conclusão exposta, nota-se a importância que esse tipo de análise tem no exemplo da unidade estudada. Pois, fornece a mesma, um retorno de como estão ocorrendo ações na busca pela execução do planejamento estratégico. Além disso, pode-se analisar se os controles estão condizentes com a realidade da unidade no momento e se estão agindo paralelamente à realização dos objetivos. Assim, novos estudos podem dotar o Sicredi Quarta-Colônia, em especial a Unidade de Nova Palma de mais subsídios para melhorar seu planejamento e controles. Dentre os quais, sugerem-se a seguir alguns aspectos não contemplados neste trabalho:

- Efetuar análises na Cooperativa Quarta-Colônia, estendendo o estudo e questionário a todos os colaboradores para possíveis comparações;
- Efetuar análises em outras unidades de cooperativas diferentes para possíveis comparações.
- Acompanhar desde suas etapas iniciais o momento de elaboração do planejamento estratégico da empresa, para aí já propor possíveis mudanças.
- Estender o estudo a URDC responsável pelo controle interno da unidade, analisando mais claramente as suas ações e introduzindo possíveis melhorias.
- Verificar a influência da utilização das sugestões de aperfeiçoamento deste estudo.

6 REFERÊNCIAS

- AMSTAD, Teodoro. **Memórias autobiográficas**. Nova Petrópolis: Amstad, 1967.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 2 ed. Florianópolis: UFSC, 1998.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. São Paulo: Atlas, 1982.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria operacional e de gestão: qualidade da auditoria e técnicas da auditoria**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: Instrumento de Organização Econômica da Sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2003.
- SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
- CARTA-CIRCULAR nº 2.613, de 09.02.96 – Estabelece procedimentos para remessa ou atualização de informações cadastrais relativas a membros de órgãos estatutários de instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, e de administradoras de consórcio.
- CARTA-CIRCULAR nº 3.196, de 18.07.03 – Nivelas as cooperativas de crédito ao sistema bancário convencional no que se refere à capacidade de alavancagem em operações de crédito e outros ativos.
- LEI nº 4.595, de 31.12.64 – Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências.
- LEI nº 5.764, de 16.12.71 - Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.
- LEI nº 6.981, de 30.03.82 – Altera a redação do artigo 42 da Lei nº 5.764/71.
- RESOLUÇÃO 1914/92 – Consolidação e revisão de normas.

RESOLUÇÃO nº 2099, de 17.08.94 - Regulamento anexo III - Estabelece condições para instalação e funcionamento de UAD e postos de atendimento (PAC e PAT).

RESOLUÇÃO nº 2.193, de 31.08.95 - Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com a participação exclusiva de cooperativas de crédito.

RESOLUÇÃO nº 2193/95 – Criação dos Bancos Cooperativos

RESOLUÇÃO nº 2.267, de 29.03.96 – Trata da indicação, pelas instituições financeiras, de responsável pela contabilidade/auditoria.

RESOLUÇÃO nº 2.554, de 24.09.98 – Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

RESOLUÇÃO nº 2.771, de 30.08.2000 – Aprova o Regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito.

SICREDI. Histórico. Site <<http://www.sicredi.com.br/historico/index.html>>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Consulta sobre qualidade dos controles internos no que se refere ao acompanhamento de metas da empresa.

Conceitos importantes:

Planejamento estratégico: “... um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo...”. (CHIAVENATO, 1994, p. 186).

Controle Interno: “... todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazer com que na empresa: os colaboradores respeitem e adquiram às políticas traçadas pela Alta Administração...”.(IBRACON, 2000, p.16).

Instruções:

Responda as questões abaixo, escolhendo a alternativa que, no seu ponto de vista, mais se enquadra ao seu ambiente de trabalho.

1) VOCE CONHECE A MISSÃO DA EMPRESA?

() SIM () NÃO () EM PARTES

2) VOCE PARTICIPA DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA, E ASSIM TEM CLARO CONHECIMENTO DAS METAS DA EMPRESA PARA ESTE PERÍODO?

() SIM () NÃO () EM PARTES

3) AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA A ORGANIZAÇÃO E REALIZAÇÃO DE SUAS TAREFAS SÃO ASCESSÍVEIS?

() SIM () NÃO () EM PARTES

4) ESTAS INFORMAÇÕES SÃO CONFIÁVEIS?

() SIM () NÃO () EM PARTES

5)VOCE CONSIDERA EFICIENTE O ACOMPANHAMENTO REALIZADO PELO CONTROLE INTERNO NA EMPRESA ?

() SIM () NÃO () EM PARTES

6) APÓS A REALIZAÇÃO DAS TAREFAS, O RESULTADO É REPASSADO A ALGUM SETOR PARA APROVAÇÃO?

() SIM () NÃO () EM PARTES

7) NA SUA OPINIÃO, O SETOR ONDE TRABALHA É IMPORTANTE PELO CRESCIMENTO DA EMPRESA?

SIM NÃO EM PARTES

8) VOCE TOMA CONHECIMENTO DAS DECISÕES DOS OUTROS SETORES IMEDIATAMENTE LIGADOS AO SEU, E PODE TOMAR PARTE OU DAR OPINIOES SOBRE AS MESMAS?

SIM NÃO EM PARTES

9) NA SUA OPINIAO, A EMPRESA ESTÁ CONSEGUINDO ATINGIR SEUS OBJETIVOS?

SIM NÃO EM PARTES

10) VOCE ACREDITA QUE A MANEIRA COMO ESTÁ SENDO FEITO O ACOMPANHAMENTO DE METAS É ADEQUADO?

SIM NÃO EM PARTES