

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO
VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DE SWOT COMO FERRAMENTA PARA CONTROLE DE
ANÁLISE DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVA DE
CRÉDITO**

Autor: Luciléia Hermes Araújo

Orientadora: Prof^a Ms. Cleiva S. Mativi

JUÍNA-MT

2011

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DE SWOT COMO FERRAMENTA PARA CONTROLE DE
ANÁLISE DE CRÉDITO: ESTUDO DE CASO EM COOPERATIVA DE
CRÉDITO**

Autor: Luciléia Hermes de Araújo

Orientadora: Prof^a Ms. Cleiva S. Mativi

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Ciências Contábeis.”

JUÍNA-MT

2011

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

CURSO: BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

BANCA EXAMINADORA

Profª Ms. Cleiva Schaurich Mativi
Orientador – Presidente da Banca

Profª Ms. Terezinha Marcia de Carvalho Lima
Membro

Profº Especialista Angela Maria Dalberto
Membro

Ao meu filho Guilherme que nasceu durante essa jornada de ampliação de conhecimentos, e tanto se privou de minha presença.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que tem sido meu esteio. Em especial ao meu avô Alfredo Hermes, que se portou como um verdadeiro pai em vida, e agora descansa em paz deixando nossos corações cheios de amor e saudades.

Meu marido e companheiro Sandro Alex Moreira, que esteve ao meu lado me dando forças durante os momentos difíceis dessa jornada e que hoje participa desta conquista.

À minha mãe, Ilfa Maria Hermes, que a tenho como referência de pessoa humilde e vencedora.

Ao meu irmão Gabino Rodrigo Hermes e sua família que muitas vezes cuidou de meu filho, sem esse gesto de amor não conseguiria terminar esse curso.

Aos amigos do Sicredi, uma grande família, em especial a minha Gerente Administrativa Financeira, Luciana Costa da Rosa que me auxiliou na conclusão deste trabalho e que em momentos difíceis me deu força e me ajudou a superar as decepções.

A todos meus amigos de sala, em especial a Geise, Roberto, Fernanda, Norma, Greice, Alexsandro, que muito me auxiliaram nos cuidados com meu filho.

A todos meus professores que durante o decorrer do curso nos encheram de conhecimentos, em especial a professora Ms. Ahiram Silva que não me deixou de desistir de finalizar o curso.

A minha orientadora Cleiva Schaurich Mativi que tando a incomodava com minha indecisão, meu muito obrigado.

“Julgue seu sucesso pelas coisas que você teve que renunciar para consegui-lo”.
(Dalai Lama)

RESUMO

O tema desta pesquisa é Análise de *SWOT* como Ferramenta para Controle de Análise de Crédito: estudo de caso em cooperativa de crédito. O problema de pesquisa foi formulado através da seguinte pergunta: Como a Análise *SWOT* pode contribuir com o controle interno no setor de análise de crédito em uma cooperativa de crédito? Foram levantadas as seguintes hipóteses: a análise de *SWOT* é uma ferramenta que contribui para o controle interno no setor de crédito em uma cooperativa de crédito; a análise de *SWOT* não é uma ferramenta que contribui para o controle interno no setor de crédito em uma cooperativa de crédito; Através da análise de *SWOT* é possível identificar ameaças e assim diminuir os riscos na concessão de crédito em uma cooperativa de crédito; A Análise de *SWOT* contribui para a melhoria do controle interno apontando pontos fortes e fracos a serem considerados nas análises de crédito. O objetivo geral da pesquisa é apontar como a Análise de Swot contribui para a melhoria do controle interno no setor de análise de crédito nas cooperativas de crédito. No referencial teórico são tratados os temas: cooperativismo com sua origem e evolução, cooperativismo de crédito no Brasil e na cooperativa de crédito Sicredi Univales, auditoria, controle interno, análise de Swot, análise de crédito e suas diversas ramificações. A pesquisa é de cunho bibliográfico e utilizou o estudo de caso como técnica de pesquisa. Concluiu-se que a Análise de Swot contribui para a melhoria do controle interno, e que através da análise de Swot é possível identificar pontos fortes e fracos do ambiente interno e ameaças e oportunidades do ambiente externo oportunizando assim, melhorias no controle interno a partir da identificação dos pontos que enfraquecem a correta análise de crédito em cooperativas de crédito.

Palavras-chave: Controle Interno. Análise Swot. Cooperativa de Crédito. Análise de Crédito.

LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS

UA	Unidade de Atendimento
GAF	Gerente Administrativo Financeiro
GUA	Gerente Unidade de Atendimento
SUREG	Superintendência Regional
CAF	Coordenador Administrativo Financeiro
BACEN	Banco Central do Brasil

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre auditor interno e auditor externo	20
Quadro 2 - Diferenças entre eficiência e eficácia	25
Quadro 3 - Análise do ambiente interno e externo	40
Quadro 4 - Precusores do cooperativismo	46
Quadro 5 - Números do cooperativismo em 2009.....	47
Quadro 6 - Descrição das forças e fraquezas Sicredi Univales.....	68
Quadro 7 - Descrição das ameaças e oportunidades Sicredi Univales.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da auditoria Operacional.....	22
Figura 2 - Pontos de ação da Análise de Swot.....	41
Figura 3 - Organograma da Unidade de Atendimento Sicredi Univales	65
Figura 4 - Organograma Funcional da Sureg - Sicredi Univales	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA.....	13
1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.6 JUSTIFICATIVA.....	15
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 AUDITORIA.....	17
2.1.1 CONCEITO DE AUDITORIA.....	17
2.1.2 CLASSIFICAÇÃO.....	18
2.1.3 TIPOS DE AUDITORIA.....	20
2.1.4 AUDITORIA OPERACIONAL	21
2.1.5 CONTROLE	26
2.1.6 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES.....	27
2.2 CONTROLE INTERNO.....	28
2.2.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	32
2.2.2 CONTROLE INTERNO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	34
2.3 ANÁLISE DE SWOT.....	38
2.4 COOPERATIVISMO.....	41
2.4.1 ORIGEM DO COOPERATIVISMO.....	44
2.4.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO COOPERATIVISMO	46
2.5 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	48
2.6 ANÁLISE DE CRÉDITO	50
2.6.1 ORGÃOS REGULADORES DO SISTEMA DE CRÉDITO	55
2.6.1.1 CONSULTA SERASA.....	55
2.6.1.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CRÉDITO DO BANCO CENTRAL – SCR	56
3 METODOLOGIA	58

4 ANÁLISE DE DADOS.....	61
4.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI UNIVALES.....	61
4.2 SETOR DE ANÁLISE DE CRÉDITO SICREDI UNIVALES	63
4.2.1 AMBIENTE INTERNO.....	63
4.2.2 ANÁLISE DE CRÉDITO SICREDI UNIVALES	66
4.2.3 ANÁLISE DE SWOT SETOR DE CRÉDITO SICREDI UNIVALES	68
5 CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os avanços tecnológicos vêm caminhando rapidamente nas últimas décadas, o que impulsiona o crescimento e desenvolvimento das instituições financeiras e conseqüentemente ocorrem mudanças nos processos administrativos. Diante desse cenário competitivo, todas as organizações precisam estar atentas às mudanças que ocorrem na sociedade que estão inseridas para manter a competitividade no mercado que atuam.

As organizações devem acompanhar esse avanço que a tecnologia oferece para não estagnarem, sendo fundamental que se tenha planejamento, pois é através deste que as mesmas conseguirão se preparar melhor para as oportunidades e ameaças que o ambiente interno e externo em que estão envolvidas proporciona. O planejamento oferece as organizações uma visão econômica, sistêmica e organizacional ampla, que quando colocado em prática proporciona um melhor resultado.

A análise de SWOT (*Strenghts Weaknesses Opportunities Threats*) é uma das ferramentas de suporte para a gestão e subsidio para o planejamento estratégico. Essa ferramenta contribui para a melhoria do controle interno no que concerne à análise de crédito, tendo como propósito aproveitar as vantagens advindas das oportunidades do ambiente externo e a prepararação para as ameaças.

Verifica-se que para os objetivos e metas serem alcançados é necessário que a organização tenha boas medidas de controle interno que evidenciem segurança e confiabilidade em todos os processos desenvolvidos, promovendo o alcance dos planos e ações estabelecidos no planejamento da organização.

Um componente essencial para a gestão de uma entidade é um sistema eficaz de controles internos que dêem segurança à todas as operações, transações

e movimentações, garantindo que os objetivos e propósitos das mesmas sejam atingidos gerando rentabilidade e relatórios que ofereçam transparência no negócio.

O controle interno é o ponto-chave da auditoria, pois os objetivos da auditoria são: analisar e verificar se a organização está de acordo com as normas internas, bem como examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da instituição.

Assim, este trabalho tem como principal objetivo demonstrar para os gestores da UA (unidade de atendimento) em estudo, que a análise de *SWOT* pode ser utilizada como ferramenta de gestão contribuindo para um melhor controle interno e resultado da cooperativa de crédito.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve início com uma pergunta definida como problema. Oliveira (1999, p. 106) define: “problema é um fato ou fenômeno que ainda não possui resposta ou explicações. Trata-se de uma questão ainda sem solução e que é objeto de discussão, em qualquer área de domínio do conhecimento”.

Como a Análise *SWOT* pode contribuir com o controle interno no setor de análise de crédito em uma cooperativa de crédito?

1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA

As hipóteses são possíveis respostas para o problema. Para Oliveira (1999, p. 112):

É a partir de sua formulação que o pesquisador tem condições de identificar as informações necessárias, evitar a dispersão, focalizar determinados segmentos do campo de observação, selecionar os dados etc. A formulação das hipóteses, assim como o problema, depende de uma grande variedade de fatores.

Para responder ao problema foram apontadas as seguintes hipóteses:

- A Análise de *SWOT* é uma ferramenta que contribui para o controle interno no setor de crédito em uma cooperativa de crédito;
- A Análise de *SWOT* não é uma ferramenta que contribui para o controle interno no setor de crédito em uma cooperativa de crédito;
- Através da análise de *SWOT* é possível identificar ameaças na concessão de crédito em uma cooperativa de crédito;
- A Análise de *SWOT* contribui para a melhoria do controle interno apontando pontos fortes e fracos a serem considerados nas análises de crédito;

1.4 OBJETIVOS

Quando se traça uma meta, certamente, se tem ponto que se deseja alcançar. Assim, são os objetivos da pesquisa, o ponto onde se pretende chegar ao final do estudo.

Os objetivos constituem a *finalidade* de um trabalho científico, ou seja, a *meta* que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa. São eles que indicam o que um pesquisador realmente deseja fazer. Sua definição clara ajuda em muito na tomada de decisões quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa, afinal, temos que saber o que queremos fazer, para depois resolvermos como proceder para chegar aos resultados pretendidos. (GONÇALVES, 2008).

Assim, a finalidade desta pesquisa está definida em seguida, com o objetivo geral e objetivos específicos.

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Gonçalves (2008), define o que se entende por objetivo geral:

Como o próprio nome diz, os objetivos gerais são aqueles mais amplos. São as metas de longo alcance, as contribuições que se desejam oferecer com a execução da pesquisa. Em geral, o primeiro e maior objetivo do pesquisador é o de obter uma resposta satisfatória ao seu problema de pesquisa. (GONÇALVES, 2008).

O objetivo geral do estudo é apontar como a Análise de *SWOT* contribui para a melhoria do controle interno no setor de análise de crédito nas cooperativas de crédito.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral são apontados os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o referencial teórico sobre o tema;
- Identificar boas práticas de controle para o setor de análise de crédito de uma cooperativa de crédito;
- Apontar definições de auditoria;
- Descrever o controle interno e relacionar suas práticas para o bom desempenho do setor de análise de crédito;
- Identificar forças e fraquezas no setor de análise de crédito de uma cooperativa de crédito.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi feita levando-se em consideração apenas o setor de análise de crédito de uma cooperativa de crédito instalada no município de Juina-MT.

1.6 JUSTIFICATIVA

Este estudo teve como foco principal o levantamento das vantagens da utilização da Análise de Swot como ferramenta de controle interno para cooperativas de crédito por meio da observação dos setores envolvidos na concessão de crédito e os respectivos controles internos utilizados para um melhor resultado nas análises. Aplicando-se a técnica de Análise de *SWOT* com a finalidade de conhecer os ambientes que estão inseridos os associados e as oportunidades que o mercado

oferece o que pode ser melhorado no ambiente interno e os riscos do ambiente externo.

Os resultados servirão para informar os gestores da importância da análise de *SWOT* na concessão do crédito. A utilização desta técnica na cooperativa de crédito contribuirá para minimizar os riscos na concessão de crédito.

Quanto à justificativa acadêmica da pesquisa, se dá em torno do fato que o assunto é novo, e possui pouca bibliografia a respeito, portanto este material servirá futuramente para auxiliar aqueles que estiverem pesquisando sobre o tema.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está desenvolvido em capítulos. No primeiro capítulo está a introdução ao tema, com a contextualização, problema de pesquisa, hipóteses, objetivo geral, objetivos específicos, delimitação da pesquisa, justificativa e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo está o referencial teórico da pesquisa, que busca fundamentação nos seguintes temas: Auditoria abordando sua classificação, tipos e auditoria operacional. Controle, classificação dos controles, controle interno, vantagens e desvantagens, controle interno nas instituições financeiras. Análise de *SWOT*. Cooperativismo, origem do cooperativismo, evolução histórica do cooperativismo, cooperativismo de crédito, análise de crédito. Órgão reguladores do sistema de crédito, consultas Serasa e sistema de informações de crédito do Banco Central – SCR.

No terceiro capítulo consta a metodologia da pesquisa.

No quarto capítulo encontra-se a análise e resultados encontrados ao longo do estudo.

No quinto capítulo está a conclusão do trabalho com a resposta ao problema da pesquisa, hipóteses confirmadas e refutadas e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AUDITORIA

2.1.1 CONCEITO DE AUDITORIA

A auditoria é uma forma de confronto utilizada para verificar se as ações estão dentro dos parâmetros pré-estabelecidos. A partir deste confronto demonstra-se a situação contábil da empresa é a mesma que está nos documentos e livros de registros contábeis, como também se esses registros estão de acordo com as normas e princípios fundamentais da contabilidade.

Como é do conhecimento de todos os que labutam com o tema, o termo auditoria, etimologicamente falando, origina-se do latim *audire*, “ouvir”. Inicialmente os ingleses o traduziam como *auditing* para designar, exclusivamente, o conjunto de procedimentos técnicos para a revisão dos registros contábeis. Em nossos dias é praticamente uníssono o entendimento de que prevalece o seu sentido mais amplo, que consiste na ação independente de se confrontar uma determinada condição com um critério pré-estabelecido, que se configura como a situação ideal, para que se possa opinar ou comentar a respeito. (ARAÚJO, 1999 p. 13).

O auditor tem o papel de testar o quanto o controle patrimonial de determinada entidade esta sendo ou não adequado. Como dito anteriormente, o auditor confronta informações para verificar a eficiência do controle exercido.

A auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado. O exame da auditoria engloba a verificação documental, os livros e registros com características controladoras, a obtenção de evidências de informações de caráter interno ou externo que se relacionam com o controle do patrimônio e a exatidão dos registros e das demonstrações deles decorrentes. (ATTIE, 2006, p. 25).

Para emitir qualquer opinião a respeito de um fato, o auditor precisa comprovar as ocorrências. Não basta apenas verificar superficialmente, a auditoria precisa examinar detalhadamente todo o processo.

O termo auditoria tem sido empregado para diferentes tipos de atividades, mas com a mesma finalidade, qual seja de um especialista em sua área de atuação com vistas à emissão de uma opinião. Essa opinião tem de estar abalizada e ser concreta não se permitindo a emissão de uma opinião sem que tenham sido obtidos os elementos comprobatórios que atestem a veracidade de certa afirmação. (ATTIE, 2006, p. 42).

Para que se possa confiar na opinião emitida pelo auditor é necessário que ele seja imparcial e totalmente independente, ou seja, que não esteja ligado ao processo direto da empresa.

O auditor deve ser absolutamente independente e imparcial na interpretação de tudo que lhe for apresentado, atestando a cada dado um pronunciamento conclusivo. A independência necessita orientar o trabalho do auditor no sentido da verdade, evitando interesses, conflitos, vantagens, sendo factual em suas afirmações. (ATTIE, 2006 p. 33).

A auditoria pode ser feita interna ou externamente. Esta classificação será abordada no próximo item.

2.1.2 CLASSIFICAÇÃO

A auditoria pode ser classificada da seguinte maneira: auditoria externa e auditoria interna.

A auditoria externa é aquela feita por pessoas independentes, que não fazem parte do quadro de funcionários da empresa.

A auditoria externa ou auditoria independente surgiu com a evolução do sistema capitalista. No período inicial a qual foram surgidas as empresas pertenciam a grupos familiares. Com a evolução do mercado e a concorrência as empresas necessitaram desenvolver tecnologias aprimoradas e controles nos procedimentos internos em geral, principalmente buscando a redução dos custos e tornar mais competitivo os produtos a serem colocados no mercado (MARQUES, 2010 p. 13).

O conjunto de procedimento que um auditor utiliza para verificar a eficácia sobre o controle leva o mesmo a emitir um parecer sobre este assunto, nesses registros são analisados o nível de confiabilidade da empresa, seus instrumentos de organização que estão ligados à fiscalização, vigilância e verificação administrativa.

Auditoria externa constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam à posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do Patrimônio Líquido e as origens e aplicações de recursos

da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade. (CREPALDI, 2004, p. 48).

Para que a auditoria seja feita de forma correta Almeida (2007), cita algumas condições que são necessárias para o bom desenvolvimento dos serviços de auditoria externa:

Normas relativas à pessoa do auditor, segundo Almeida, (2007):

- A auditoria deve ser executada por pessoa legalmente habilitada, perante o CRC;
- O auditor deve ser independente em todos os assuntos relacionados com seu trabalho;
- O auditor deve aplicar o máximo de cuidado e zelo na realização de seu exame e na exposição de suas conclusões; (ALMEIDA, 2007, p. 37).

Além das normas relativas à pessoa do auditor existem ainda algumas normas relativas ao seu trabalho que devem ser levadas em consideração. Por ser independente o auditor deve estar capacitado e especializado na atividade a ser realizada para assim obter sucesso em um mercado altamente concorrido.

Normas relativas à execução do trabalho segundo Almeida (2007)

- O trabalho deve ser adequadamente planejado; quando executado por contabilistas-assistentes, estes devem ser convenientemente supervisionados pelo auditor responsável;
- O auditor deve estudar e avaliar o sistema contábil e o controle interno da empresa, com base para determinar a confiança que neles pode depositar, bem como fixar a natureza, a extensão e a profundidade dos procedimentos de auditoria a serem aplicados;
- Os procedimentos de auditoria devem ser estendidos e aprofundados até a obtenção dos elementos comprobatórios necessários para fundamentar o parecer do auditor; (ALMEIDA, 2007, p. 37).

A auditoria também pode ser praticada internamente nas empresas. Para obter ênfase às normas e procedimentos internos e uma supervisão adequada dos processos internos da empresa existe a auditoria interna, visto que muitas vezes o proprietário é o próprio administrador e não consegue controlar e supervisionar todos os setores da empresa.

O auditor interno é um empregado da empresa, e dentro de uma organização ele não deve estar subordinado àqueles cujo trabalho examina. Além disso, o auditor interno não deve desenvolver atividades que ele possa vir um dia a examinar (como por exemplo, elaborar lançamentos contábeis), para que não interfira em sua independência. (ALMEIDA, 2007, p. 29).

Assim, o auditor interno exerce o papel de verificar internamente as ações e os registros dentro da empresa. Para melhor entendimento o QUADRO 01 aponta as principais diferenças entre o auditor interno e o auditor externo.

Auditor Interno	Auditor Externo
É empregado da empresa auditada;	Não tem vínculo empregatício com a empresa auditada;
Menor grau de independência;	Maior grau de independência;
Executa auditoria contábil e operacional;	Executa apenas auditoria contábil;
Os principais objetivos são: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar se as normas internas estão sendo seguidas; • Verificar a necessidade de aprimorar as normas internas vigentes; • Verificar a necessidade de novas normas internas; • Efetuar auditoria das diversas áreas das demonstrações contábeis e em áreas operacionais; 	O principal objetivo é emitir um parecer ou opinião sobre as demonstrações contábeis, no sentido de verificar se estas refletem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da empresa examinada. Também, se essas demonstrações foram elaboradas de acordo com os princípios contábeis e se esses princípios foram aplicados com uniformidade em relação ao exercício social anterior;
Maior volume de testes (tem maior tempo na empresa para executar os serviços de auditoria).	Menor volume de testes, já que o auditor externo está interessado em erros que individualmente ou cumulativamente possam alterar de maneira substancial as informações das demonstrações contábeis.

Quadro 1 - Diferenças entre auditor interno e auditor externo

Fonte: Almeida (2007, p. 30)

2.1.3 TIPOS DE AUDITORIA

Há diversos tipos de Auditoria como exemplo têm-se: Auditoria Tributária, Auditoria Ambiental, Auditoria Contábil entre outras, pois o que determina esta classificação é o objeto auditado, sendo foco deste estudo a auditoria operacional.

Sendo uma das técnicas provenientes da contabilidade, a auditoria contábil possui seu objeto de estudo que se resume numa totalidade dos elementos controladores do patrimônio, compreendendo os registros contábeis e comprovando a veracidade dos atos praticados pela administração da empresa.

O objeto da auditoria é o conjunto de todos os elementos de controle do patrimônio administrado, os quais compreendem registros contábeis,

papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a legitimidade dos atos da administração (CREPALDI, 2002, p. 23).

O foco deste estudo está relacionado a controle interno, no entanto abaixo será abordado com maior ênfase o tópico sobre Auditoria Operacional a qual é um sistema de controle permanente de atividades especializadas que são exercidas diariamente em uma entidade.

2.1.4 AUDITORIA OPERACIONAL

A auditoria operacional se constitui em uma ferramenta fundamental para uma boa administração, pois ultrapassa a fronteira dos aspectos financeiros, adentrando-se nas questões de economia, eficiência e eficácia.

Segundo Sá (2002, p. 449) “a auditoria operacional busca conhecer a funcionalidade do sistema e não apenas se ele existe em conformidade com as normas”. Portanto, a auditoria não se restringe em apenas rever os documentos, mas principalmente analisar o desenvolvimento e a viabilidade da continuidade da empresa.

A auditoria operacional aprofunda-se no conhecimento de uma organização, ultrapassando a tradicional forma de exame, não se preocupando apenas com o patrimônio, mas sim com o mesmo nos seus aspectos contábeis. Porém incluindo análises sobre seus aspectos operacionais em relação à eficácia, eficiência e economicidade, detectando todas as fragilidades de atuação que resultem em prejuízo da economicidade, da individualidade, enfim tudo isso em decorrência de desvios na administração.

Segundo Araújo (2004, p.34) “a auditoria operacional é o exame objetivo e sistemático da gestão operativa de uma organização que está voltada para a identificação das oportunidades para se alcançar maior economia e eficácia”. De acordo com o autor, a auditoria operacional busca verificar se os recursos da organização estão sendo usados de maneira eficaz e eficiente para atingir os objetivos operacionais.

Para Franco & Marra (2001, p.32) “a finalidade da auditoria não é apenas a de confirmar a existência dos registros e a veracidade dos comprovantes, mas vai além, julgando a moralidade dos atos praticados”.

Desta forma a finalidade da auditoria é verificar as disfunções da empresa, e ao mesmo tempo apontar erros, omissões ou fraudes, com o objetivo de encontrar a confiabilidade da informação dando proteção à continuidade da empresa. Em razão de a auditoria estar voltada para a eficiência e a economia de uma entidade, esta técnica teve um avanço quanto sua evolução.

“A finalidade principal da auditoria operacional é ajudar a administração da organização auditada a melhorar a qualidade e a economia de suas operações, focalizando o futuro” (BOYNTON et al, 2002, p. 938).

Para um resultado eficiente na realização da auditoria operacional a mesma dever ser planejada através de etapas. Conforme mostra a FIG. 01.

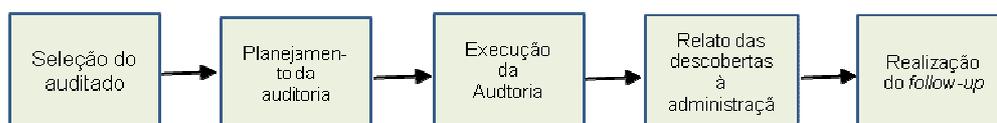


Figura 1 - Etapas da auditoria Operacional

Fonte: Boynton (2002, p. 940), adaptado pela autora

Demonstra-se na FIG. 01 que o processo de auditoria operacional começa com a seleção do auditado, o auditor conhecerá a estrutura organizacional da empresa, os setores, as instalações, os regulamentos, os documentos, ou seja, a funcionalidade da empresa.

Continuando com Boynton (2002, p. 939):

O ponto de partida do estudo preliminar é a obtenção de entendimento amplo da estrutura organizacional e das características operacionais da entidade. O auditor também deve conhecer o setor em que ela atua e a natureza e extensão de eventuais regulamentações governamentais (BOYNTON 2002, p. 939).

Após um conhecimento amplo das estruturas da empresa a auditoria operacional segue com o planejamento, nesta etapa os auditores organizam a equipe de trabalho e preparam o cronograma das atividades a serem executadas.

A equipe de auditoria deve conter auditores que tenham a competência técnica necessária à consecução do(s) objetivo(s) de auditoria. O cronograma deve ser preparado em combinação com o auditado, para que se obtenha o máximo de cooperação de seu pessoal durante a auditoria. (BOYNTON 2002 p. 940).

A terceira etapa da auditoria operacional e a execução da auditoria, o auditor está presente na entidade analisando o funcionamento diário da mesma, o mesmo nesta fase conversa com os colaboradores, faz questionamentos sobre tarefas realizadas, utiliza método de entrevistas, avalia a produtividade, solicita opinião. Isso se faz necessário para apontar soluções para os possíveis problemas e ineficiências.

Todos os apontamentos são registrados pelo auditor em seus papéis de trabalho.

Continuando com Boynton (2002, p 940):

Os trabalhos realizados, as descobertas e as recomendações devem ser documentadas em papéis de trabalhos. Como em uma auditoria das demonstrações contábeis, os papéis de trabalhos representam a principal fundamentação do parecer de auditoria. (BOYNTON 2002, p. 940).

No relato das descobertas à administração o auditor emite seu parecer contendo opiniões construtivas para a empresa, o relatório é acompanhado e discutido com o responsável pela empresa.

O relato das descobertas de acordo com Boynton (2002, p. 940), deve conter:

- Declaração dos objetivos e da extensão da auditoria.
- Descrição geral dos trabalhos executados.
- Resumo das descobertas.
- Recomendações para aperfeiçoamento.
- Comentários do auditado.

A auditoria operacional não se encerra com um relatório do que nela foi verificado, e sim, deve conter recomendações para aperfeiçoamento e identificar as oportunidades para alcançar maior economia, eficiência e eficácia. É como uma

avaliação de atividades financeiras da entidade em cumprir seus objetivos, programas e metas, economicidade, eficiência e eficácia na administração de seus recursos. Essa última fase chamada de Realização do **follow-up** se faz necessário por ser agora o parecer do administrador sobre a análise do auditor.

A etapa final de uma auditoria operacional envolve o **follow-up** da resposta do auditado ao relatório de auditoria. Idealmente, as políticas da entidade devem exigir que o administrador da unidade auditada responda por escrito ao relatório, em determinado prazo (BOYNTON 2002, p. 942).

A economicidade pressupõe a obtenção e utilização adequada dos recursos humanos, materiais e financeiros, os quais devem estar disponíveis nas quantidades necessárias e suficientes e no momento adequado.

Segundo o dicionário da língua Portuguesa, Aurélio (2004, p. 271), apresenta a definição de economia como sendo a produção ou aquisição com menor custo possível sem prejuízo a qualidade.

Economia: sf. 1. Ciência que trata dos fenômenos relativos à produção, distribuição e consumo de bens. 2. Contenção nos gastos. 3. O conjunto dos conhecimentos relativos à economia (1), ministrados nas respectivas faculdades; ciências econômicas (AURÉLIO 2004, p. 271).

A eficiência, por sua vez, pressupõe a obtenção de níveis máximos de produção com o mínimo de recursos possíveis. Pressupõe, portanto, obter-se a máxima produtividade dos recursos disponíveis.

A eficácia, finalmente, pressupõe que os resultados obtidos estejam dentro dos objetivos propostos para a entidade, onde os produtos ou serviços estejam dentro de padrões de quantidade e qualidade confiáveis e efetivamente corretos.

Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados ao produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. (CHIAVENATO, 2004, p. 155).

Nem sempre a empresa que é eficiente em suas operações poderá ser eficaz, contudo seria melhor para o bom andamento das atividades se as duas andassem de mãos dadas como o objetivo de alcançar a excelência nos resultados.

Abaixo o QUADRO 02 demonstra algumas diferenças entre eficiência e eficácia.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Resolver problemas	Atingir os objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Dar eficácia aos subordinados
Manter as máquinas	Máquinas em bom funcionamento
Presença nos tempos	Prática dos valores religiosos.
Rezar	Ganhar o céu.
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida.

Quadro 2 - Diferenças entre eficiência e eficácia

Fonte: Chiavenato (2004, p. 156)

Desse modo, em resumo, o que se busca saber a partir de uma auditoria operacional é se a entidade auditada vem obtendo os resultados desejados, ao menor custo possível, podem ser resumidos como a adequação dos controles internos com economia de recursos.

Esse tipo de trabalho não visa apenas detectar falhas eventualmente existentes, sendo também sugeridas medidas corretivas para o aprimoramento da segurança que deve revestir as operações efetuadas. Este trabalho pode envolver todas as áreas da empresa ou ser desenvolvido especificamente em um dos diversos ciclos operacionais.

O objetivo da auditoria interna é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, apreciações, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas. (CREPALDI 2002, p. 39)

Assim, uma auditoria operacional envolve uma série lógica, estruturada e organizada de etapas ou procedimentos. Incluem-se planejamento adequado, obtenção e avaliação objetiva de evidências relacionadas com a atividade que está sendo auditada, medindo o grau de correspondência entre o desempenho real e os critérios. Uma das tarefas da auditoria operacional é verificar o grau de confiabilidade dos controles internos, a eficácia e eficiência, a seguir discorre a definição de controle.

2.1.5 CONTROLE

Em qualquer atividade, o exercício do controle está sempre ligado ao ato de fiscalização. O mesmo tem o objetivo de evitar desvios aos padrões da empresa pré-definidos. Existindo os desvios, os controles devem detectar e divulgar a fim que sejam tomadas as medidas para realização das ações corretivas.

Para Frederick Winslow Taylor, citado por Chiavenato (2004, p. 38):

O princípio do controle consiste em “controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível (CHIAVENATO 2004, p. 38).

Na administração a palavra controle pode assumir vários significados, e muitas vezes dentro das organizações não é aceito pelos colaboradores, devido estar presente nas ações do dia a dia limitando as decisões que poderiam ser tomadas de imediato, mas que por necessidades de controle devem ser passadas para alçadas superiores.

Conforme descritos por Chiavenato (2004, p.176), o controle possui várias funções dentro das organizações.

Controle como função restritiva e coercitiva. Utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não aceitos. Nesse sentido o controle apresenta um caráter negativo e limitado, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. É o chamado controle social aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas (CHIAVENATO 2004, p. 176).

A presença do controle dentro das organizações se faz necessária para a segurança e o cumprimento do regulamento, normas e procedimentos internos por parte de todos envolvidos.

Continuando com Chiavenato, (2004, p. 176).

Controle como um sistema automático de regulação. Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou de funcionamento de um sistema. É o caso do processo de controle automático das refinarias de petróleo, de indústrias químicas de processamento contínuo e automático. O mecanismo de controle detecta possíveis desvios ou irregularidades e proporciona automaticamente a regulação necessária para voltar a normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal. (CHIAVENATO 2004, p. 176)

O controle é parte da função administrativa operacional pois guia as atividades exercidas para o fim que realmente foi planejado e determinado, baseado no estabelecimento de regras e padrões.

Ainda Chiavenato (2004, p. 176), “Controle como função administrativa. É o controle como parte do processo administrativo, como planejamento, organização e direção”.

2.1.6 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES

Diferentes tipos de atividades de controles têm sido adotados, tais como preventivos, detectivos e corretivos.

Após a determinação dos regimentos de controles internos há necessidades de prevenir erros e fraudes. O caráter preventivo controla todas as operações realizadas na entidade como também o desempenho dos funcionários a fim de evitar que os erros possam ocorrer.

O Controle detectivo procura detectar falhas, erros ou atos dolosos ou até sem a intenção de prejudicar a empresa, mas devido à falta de atenção ou qualificação o funcionário acaba ocasionando erros.

Os controles internos detectando erros ou fraudes, necessitam ações corretivas, para assegurar a confiabilidade dos controles.

GLOCK (2007, p. 18 e 19) define que o controle se subdivide em:

- **“Controles Internos**

São controles executados pelas diversas unidades da estrutura organizacional. Contrapondo-se aos controles externos.

- **Controles Formais**

São projetados para assegurar a observância à legislação e às normas disciplinares numa organização estatal.

- **Controles Substantivos**

“São projetados para garantir a eficiência e eficácia na aplicação dos recursos, em termos quantitativos e qualitativos”. (negrito do autor)

- **“Controles Preventivos**

São projetados para evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades.

- **Controles Detectivos**

São projetados para detectar erros, desperdícios ou irregularidades no momento em que ocorrem, permitindo medidas tempestivas de correção.

- **Controles Corretivos**

São projetados para detectar erros, desperdícios ou irregularidades após a ocorrência, permitindo ações corretivas posteriores”.

2.2 CONTROLE INTERNO

Manter o controle de todas as operações da empresa é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. O controle interno prioriza a proteção de informações confiáveis à gestão.

Para que se verifique a importância do controle é oportuno analisar o crescimento e a diversificação de uma empresa. Se pudermos identificar uma empresa em fase inicial, verificaremos que o dono é o ponto referencial do controle. É ele quem analisa e controla praticamente todos os segmentos da empresa; verifica a pontualidade dos funcionários; a fabricação e o padrão de qualidade dos produtos; o despacho e a entrega aos clientes; o pedido e as contas a pagar aos fornecedores; as contas a receber e o recebimentos dos clientes etc (ATTIE, 2006 p. 113)

De acordo com o autor acima, o controle interno tem a função de nortear as atividades da empresa.

Ainda, Almeida (2007, p. 63) descreve que “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios”.

De acordo com Crepaldi (2004, p. 242) o Instituto de Contadores Públicos Certificados define que:

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas (CREPALDI, 2004, p. 242)

Attie, (2006) relata que a definição de controle interno é muito ampla e que, portanto, é difícil descrever minimamente este conceito. O autor, de forma sucinta, define:

Dessa forma, podemos 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. Os meios de controle incluem, mas não se limitam a: forma de organizações, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, estimativas, orçamentos, inventários, relatórios, registros, métodos, projetos, segregação de funções, sistema de autorização e aprovação, conciliação, análise, custódia, arquivo, formulários, manuais de procedimentos, treinamento, carta de fiança, etc. (ATTIE, 2006, p. 112).

O controle interno serve para resguardar os interesses da empresa e, portanto, deve prever ações que possam prejudicar o andamento das atividades. O controle interno visa à verificação das ações dos responsáveis pelo bom andamento da empresa. Os responsáveis pelo controle das organizações devem ter preocupação contínua, não basta ter um sistema de controle, pois o mundo dos negócios é cheio de imprevistos e a empresa necessita estar atenta para assim cumprir com os objetivos pretendidos.

Pode se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convive a empresa. Nesse contexto, a contabilidade dos resultados gerados por tal fluxo assume vital importância

para os empresários que se utilizam dela para a tomada de suas decisões. Com isso, pode se entender que toda empresa possui controles internos, sendo que em algumas eles são adequados em outras não (CREPALDI, 2004, p. 249)

Para destacar a importância do controle interno é necessário visualizar a amplitude do conceito, e reconhecer que uma empresa sem controles que garantam sua continuidade é uma empresa inviável.

O interesse do auditor no controle interno é analítico, objetivando determinar até onde seu programa de auditoria deve ser reduzido ou estendido, em virtude da eficiência dos controles usados pela empresa (extensão dos exames).

A avaliação dos controles internos tem como escopo principal determinar a natureza, a profundidade e a extensão dos exames finais de balanço e como escopo secundário, sugerir aprimoramento em relatório específico (CREPALDI, 2004 p. 260)

O controle interno pode ser praticado na área contábil e também na área administrativa. O controle interno pode ser praticado desde o orçamento até a entrega do produto, em todos os departamentos da empresa.

Controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; controles físicos sobre estes valores; (ATTIE, 2010, p. 152).

Os controles contábeis visam proteger a empresa quanto à adulteração de documentos e de lançamentos contábeis. Além dos controles contábeis a empresa precisa também manter um sistema de controles administrativos.

Controles administrativos: compreendem o plano de organização de todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade. (ATTIE, 2010, p. 152)

Oliveira, Perez e Silva (2008) afirmam que o controle interno é um conjunto de procedimentos que servem para prevenir desvios, sendo esses controles todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas,

faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e como outros instrumentos de organização da entidade.

[...] os sistemas contábeis e de controles internos é o conjunto de procedimentos que, integrados ao fluxo operacional da empresa, visa detectar e prevenir desvios – erros e irregularidades, intencionais ou não – que possam:

- Afetar negativamente o desempenho da entidade;
- Ocasionar impactos em sua lucratividade ou estrutura financeira; bem como:
- Resultar em reflexos significativos em suas demonstrações contábeis para o usuário interno ou externo, relatórios gerenciais e demais análises e demonstrativos operacionais e financeiros. (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2008, p. 83).

Todos os controles internos têm, portanto, o objetivo de resguardar os interesses da empresa. Almeida (2010) destaca alguns tipos de controles contábeis e administrativos.

São exemplo de controle contábeis:

- Sistemas de conferência, aprovação e autorização;
- Segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
- Controles físicos sobre ativos;
- Auditoria interna;

São exemplo de controles administrativos:

- Análises estatísticas de lucratividade por linha de produto;
- Controle de qualidade;
- Treinamento de pessoal;
- Estudos de tempos e movimentos;
- Análise das variações entre os valores orçados e os incorridos;
- Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente. (ALMEIDA, 2010, p. 42-43)

Crepaldi (2009) amplia a classificação dos controles internos:

O controle interno é classificado nas seguintes categorias:

- Operacional – relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade;
- Contábil – relacionado à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis;

- Normativo – relacionado à observância da regulamentação pertinente. (CREPALDI, 2009, p. 350).

Attie (2010) destaca os principais pontos para que um sistema de controle interno seja considerado eficiente:

As características de um eficiente sistema de controle interno compreendem:

- Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receita, custos e despesas;
- Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições. (ATTIE, 2010, p. 153).

Para que se possa compreender melhor o que é o plano de organização em uma empresa Attie (2010), traz a definição:

Plano de organização: embora um plano de organização apropriado varie com o tipo de empresa, geralmente um plano satisfatório precisa ser simples e flexível, devendo prestar-se ao estabelecimento de linhas claras de autoridade e responsabilidade. (ATTIE, 2010, p. 153).

Assim, é a partir de um plano de organização que a empresa define cada um dos responsáveis pelas atividades e definidas as responsabilidades estabelece medidas para prevenir os desvios.

2.2.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Assim como todos os métodos utilizados pela empresa para melhorar seu desempenho, o sistema de controle interno apresenta vantagens e desvantagens. Fernandez (1989) *apud* Balbinot e Reske (2005, p. 13), destaca alguns perigos acerca da formalização de controles:

- a) o perigo de que as regras se tornem mais importantes que os próprios objetivos, para cuja consecução elas devem contribuir;
- b) as regras se converterem em segurança para determinados empregados;
- c) a adoção excessiva de normas, gerando conseqüências negativas decorrentes de tratamentos de forma impessoal;
- d) a preocupação excessiva com a rigidez

no cumprimento das regras, levando as pessoas a se comportarem com grau exagerado de conservadorismo

O importante é que os controles utilizados pela empresa não emperrem o trabalho do funcionário e sim o auxiliem na correta execução de suas tarefas.

A existência de controles que auxiliem o acompanhamento das atividades e dos resultados da empresa é de fundamental importância para o administrador. No entanto, o conjunto de controles não deve ser exagerado, pois poderá inibir a execução de atividades e, destarte, prejudicar o desempenho de funcionários ou setores. Mais importante do que a quantidade, é a qualidade dos controles existentes e operacionalizados para controlar as atividades da empresa. (BALBINOT E RESKE, 2005, p. 13).

Almeida (2010), também define algumas limitações do controle interno e destaca que estas ocorrem principalmente com relação aos funcionários:

As limitações do controle interno são principalmente com relação a:

- Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa;
- Os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas;
- Funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias. (ALMEIDA, 2010, p. 50).

Para Crepaldi (2009, p. 384) “na aplicação da maioria dos controles internos, podem ocorrer falhas resultantes de entendimento precário das instruções, erros de juízo, descuido ou outros fatores humanos”.

Os procedimentos de controle cuja eficácia depende da divisão de funções, podem ser burlados mediante conivência. Os procedimentos de controle referentes à execução e ao registro das operações podem mostrar-se ineficazes em face dos erros ou irregularidades cometidos pela administração em face das estimativas e juízos inadequados da administração na elaboração das demonstrações financeiras, dos orçamentos e fluxos de caixa. (CREPALDI, 2009, p. 384).

Além das desvantagens citadas acima, é necessário verificar se o sistema de controle interno não se tornou obsoleto em decorrência do tempo de aplicação.

Qualquer projeção de uma avaliação atual de controle interno para períodos futuros corre o risco de os procedimentos ficarem defasados em virtude das mudanças de condições e pelo fato de haver-se deteriorado o grau de observância dos procedimentos. (CREPALDI, 2009, p. 384).

Entre as vantagens do uso de um sistema de controle interno eficiente, destaca-se o fato de que ele age preventivamente, ou seja, procura detectar e corrigir o problema antes mesmo de acontecer.

Caráter preventivo: um sistema de controle interno que funciona adequadamente constitui a melhor proteção, para a companhia, contra fraquezas humanas. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertos por muito tempo e permitem à administração ter maior confiança nas informações e demais dados gerados pelo sistema (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2008, p. 84).

É fato que muitas empresas desconhecem as vantagens da aplicação de um sistema de controle interno eficaz e acha desnecessária a implantação do mesmo.

[...] existem muitas empresas para as quais o controle interno é desconhecido. Pensam que, tendo empregados de confiança, estarão cobertas contra qualquer irregularidade. Confiar nos subordinados não deixa de se correto; é necessário porém, admitir que esta confiança pode dar lugar a toda espécie de fraudes. Basta dizer que grande parte das irregularidades nos negócios, segundo se tem verificado, deve-se a empregados nos quais se confiava. Além disso, quando não existem procedimentos adequados de controle interno, são freqüentes os erros involuntários e os desperdícios. (ATTIE, 2010, p. 152).

Diante do que foi relatado pelos autores acima citados, entende-se que o controle interno traz para a empresa mais vantagens do que desvantagens visto que, sua aplicação melhora a eficácia das atividades e conseqüentemente o fluxo das operações, o controle interno exige acompanhamento diário dos superiores para o sucesso do empreendimento.

2.2.2 CONTROLE INTERNO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Defini-se então o controle interno como um instrumento de avaliação, regulamentação e medida dos desempenhos de processos operacionais que são utilizados nas Instituições Financeiras, especialmente nos setores que possam ocasionar maiores perdas.

Os gerenciamentos de controles internos em instituições financeiras necessitam de acompanhamento especial, pois a mesma está diariamente exposta aos riscos de mercado, riscos de crédito e riscos operacionais, sendo foco deste

estudo os riscos operacionais. As instituições financeiras diferenciam-se das demais entidades que visam lucro, por esse ramo trabalhar com capital de terceiros, com tantas responsabilidades de trabalhar com esse capital, como é o caso das cooperativas de créditos, colaboradores, sócios e diretores preocupam-se com a possibilidade de erros indesejáveis que possam ocasionar perdas, danos a imagem da instituição e redução de receita.

Devido a problemas com grandes bancos internacionais os presidentes dos bancos centrais do Grupo dos Dez - G10 – Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Espanha, Suécia, Reino Unido e Estados Unidos, fundaram em 1975 o Comitê da Basileia de Supervisão Bancária é um comitê de autoridades de Supervisão Bancária. Esse grupo definiu o Acordo de Capital, que continha o conjunto de diretrizes para adequação de capital nos bancos a fim de fortalecer a solidez e estabilidade do sistema bancário incrementando a qualidade e fiscalização.

O site do Banco do Brasil¹, informa sobre a constituição deste comitê:

O Comitê é constituído por representantes dos bancos centrais e por autoridades com responsabilidade formal sobre a supervisão bancária dos países membros do G-10. Nesse Comitê, são discutidas questões relacionadas à indústria bancária, visando melhorar a qualidade da supervisão bancária e fortalecer a segurança do sistema bancário internacional (BANCO DO BRASIL).

O objetivo do acordo é fortalecer a solidez e a estabilidade do sistema bancário, evitando o insucesso das instituições financeiras. A solidez das instituições financeiras é a proteção dos direitos do consumidor como também a prevenção de fraudes e promoção da igualdade competitiva.

Continuando com o site do Banco do Brasil:

Os objetivos do Acordo foram reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional e minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos. Essas desigualdades eram o resultado de diferentes regras de exigência de capital mínimo pelos agentes reguladores nacionais (BANCO DO BRASIL).

¹Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/home29,116,116,1,1,1,1.bb> Acessado em: 13 de out. de 2011.

As medidas sugeridas no acordo foram implantadas nos países membros do Comitê em 1992, e no Brasil, o reflexo direto do Acordo de 1988 se deu com a publicação da Resolução nº 2.099 pelo Banco Central do Brasil, em agosto de 1994.

O Conselho Monetário Nacional, em sintonia com as novas normas e recomendações emanadas de órgãos e entidades internacionais, deliberou sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos efetivos e consistentes nas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central, surgindo então a Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998. Essa resolução apontou para a necessidade do gerenciamento de riscos, em especial dos operacionais, nas instituições financeiras brasileiras. O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia publicou os 13 (treze) princípios que compõem os alicerces dos controles internos, com a finalidade de aprimorar ainda mais a supervisão dos riscos e controles.

O sistema de controles interno eficaz se faz necessário para as instituições financeiras, sendo ele um componente essencial para a gestão das operações, ajudando no sucesso dos objetivos e garantindo que as leis e normas, políticas internas, regulamentos e procedimentos internos sejam seguidos por seus colaboradores e assim diminuindo os riscos de perdas ou danos à imagem da instituição. O controle interno deve estar presente em todos os níveis hierárquicos de uma instituição financeira, desde a alta administração como também pelos demais níveis, a fim de facilitar o trabalho dos auditores e monitorar a eficácia e eficiência individualmente dentro da organização.

Sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos nas instituições financeiras segue o artigo 1º da Resolução 2.554 de 24 de setembro de 1998, disponível no site Banco Central do Brasil.²

Art. 1º determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis (BANCO CENTRAL DO BRASIL)

² Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/home29,116,116,1,1,1,1.bb> Acessado em: 13 de out. de 2011.

Para proporcionar o fluxo completo das informações as instituições financeiras necessitam de uma estrutura organizacional completa e eficiente, para que os níveis superiores acompanhem o fluxo operacional das atividades e dêem a manutenção necessária para seus colaboradores, tanto nos processos de registros internos como também nos que são utilizados por seus associados (clientes) por meios eletrônicos. Isso se faz necessário para possibilitar o trabalho dos auditores operacionais. Continuando como o site do Banco Central do Brasil, Resolução 2.554 em seu Art. 2º:

Art. 2º os controles internos cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar que sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização vem prever a definição de responsabilidade dentro da instituição (BANCO CENTRAL DO BRASIL).

Para a segurança de todos envolvidos com as instituições financeiras, tanto administradores, gerentes, colaboradores da linha de frente, acionistas e associados (clientes), a auditoria interna ajuda a dar a segurança necessária para diagnosticar eventuais erros ou fraudes. A auditoria interna é de fundamental importância para as instituições visto que a mesma faz a verificação dos procedimentos e controles internos e relaciona com a prática dos envolvidos.

O auditor responsável deve estar bem treinado e ciente de seus papéis e responsabilidades, conhecendo o local a ser auditado, conversando com os colaboradores, fazendo indagações e questionamentos. A auditoria interna (operacional) é uma fonte efetiva de avaliação dos controles internos das instituições financeiras, sendo que a mesma além das análises tem o papel de consultora, acrescentando valor à instituição através de fornecimento das informações de como estão os processos e se as metas e objetivos estão sendo cumpridos por todos os níveis hierárquicos.

Emitem seu parecer apontando as irregularidades, avaliando a eficiência e eficácia, como também orientam para o aperfeiçoamento das operações realizadas para um melhor aproveitamento e cumprimento da visão e missão da instituição, tendo como foco principal o futuro e continuidade da instituição. Iniciando o *follow-up*, que significa a resposta do responsável pela instituição ao auditor interno,

concluindo então processo de auditoria. Ainda de acordo com a resolução 2.554 em seu artigo 2ª:

VI - o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos (BANCO CENTRAL DO BRASIL).

Com padrões pré estabelecidos de controles internos e de acordo com a Resolução 2554, de 24 de setembro de 1998, do Bacen, as instituições financeiras tornaram-se mais competitivas com seus produtos e serviços, transmitindo segurança para os investidores e tomadores de crédito. Dentre as várias técnicas de controles tem-se a Análise de *SWOT*, sendo esta uma ferramenta para planejamento de estratégia Organizacional. Com a aplicação desta técnica em instituições financeiras podem-se identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo, forças e fraquezas do ambiente interno e a partir daí identificar as ações a serem planejadas e implantadas dentro das instituições.

2.3 ANÁLISE DE SWOT

Quando se fala em controle interno, várias são as técnicas utilizadas para medir o nível de controle exercido dentro da entidade. Uma técnica de estratégia organizacional é a análise de Swot.

A técnica da análise *SWOT* integra as metodologias de planejamento estratégico organizacional. A aplicação da técnica, segundo alguns autores, pode ocorrer quando do diagnóstico estratégico, após a definição da missão ou após o estabelecimento de objetivos de uma determinada organização. De qualquer forma, deve ser aplicada anteriormente à formulação estratégica de ação. Além de ser uma ferramenta facilitadora do diagnóstico institucional, pode ser usada também no âmbito das auditorias de natureza operacional, servindo como guia para organizar a opinião da equipe sobre o objeto da auditoria e o ambiente no qual opera. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2003, p. 10).

A análise de Swot tem o objetivo de verificar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças que cercam a entidade, e nada melhor do que a própria equipe de trabalho para elaborar esta análise.

A análise *SWOT* deve ser elaborada preferencialmente com a participação da equipe responsável pela instituição auditada ou da gerência do programa/projeto avaliado, pois são esses atores que melhor conhecem o ambiente no qual atuam. Essa participação contribui para a elaboração de uma análise capaz de refletir a realidade do objeto de auditoria. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2003, p. 11).

A partir da identificação dos riscos, a entidade pode mobilizar-se para prevenir tais riscos, e assim, facilitar o trabalho da equipe e melhorar o cenário organizacional.

A análise *SWOT* fornece, também, elementos para orientar a equipe na formulação de recomendações. Algumas espécies de providências que podem ser sugeridas são:

- * reavaliar as metas institucionais, considerando o conjunto de habilidades que a organização já possui;
 - * identificar outras fontes de recursos para adquirir o conjunto de habilidades necessárias para o atingimento das metas;
 - * identificar parceiros com a competência necessária para apoiar as atividades a serem desenvolvidas;
 - * reformular os processos de trabalho;
 - * aprimorar a qualidade dos serviços prestados aos beneficiários.
- (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2003, p. 12).

A partir da reavaliação da situação em que a empresa se encontra, é possível estabelecer medidas preventivas que melhorem o desenvolvimento operacional e conseqüentemente os resultados.

O QUADRO 03 descreve os pontos que a Análise de *SWOT* prioriza, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das organizações.

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
+	Forças	Oportunidades	+
	Pontos fortes – as características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas. Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos. Ex.: equipe altamente capacitada, tecnologia avançada, adaptabilidade às mudanças.	Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. Ex.: novos clientes, disponibilidade de novos canais de divulgação/distribuição, ampliação do escopo de atuação.	
	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
-	Fraquezas	Ameaças	-
	Pontos fracos – as características negativas internas que podem inibir ou	Características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem	

	restringir o desempenho da organização. Referem-se à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas. São, portanto, deficiências e características que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado. Ex.: sistemas de informação obsoletos, baixa capacidade inovadora.	impedi-la de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. Ex.: surgimento de produtos equivalentes, restrições orçamentárias, novos concorrentes no mercado, dispersão geográfica da clientela.	
--	--	---	--

Quadro 3 - Análise do ambiente interno e externo

Fonte: Tribunal de Contas da União (2003, p. 11)

Observa-se pelas informações contidas no quadro 03 que tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo existem pontos que favorecem e pontos que atrapalham o desempenho da empresa.

No ambiente interno a organização precisa focar metas e aproveitar a capacidade de seus colaboradores, para que os resultados sejam positivos. Dar condições adequadas de trabalho é ponto fundamental para o sucesso. Os pontos fracos, ao contrário, são os gargalos que a empresa encontra em seu dia-a-dia de trabalho. Referem-se à falta de preparo das pessoas e dos equipamentos, dificuldade no trabalho em equipe, falta de motivação dos colaboradores, e todos os outros empecilhos que desfavorecem o trabalho da empresa.

Quanto ao ambiente externo, a análise de Swot busca identificar oportunidades e ameaças. As oportunidades são representadas por todas as novas chances que a empresa tem de melhorar seu desempenho através de recursos externos que possam estar disponíveis, como é o caso da utilização do *marketing*, de outros canais de comunicação com clientes, de ampliação do local e dos pontos de atendimento.

As ameaças do ambiente externo são mais difíceis de detectar, pois na maioria das vezes não dependem do impedimento da empresa. É exemplo a concorrência, preços menores oferecidos no mercado, inovação do atendimento da concorrência e outros.

A FIG. 02 demonstra exatamente como age a Análise de Swot, e quais pontos ela focaliza, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo.

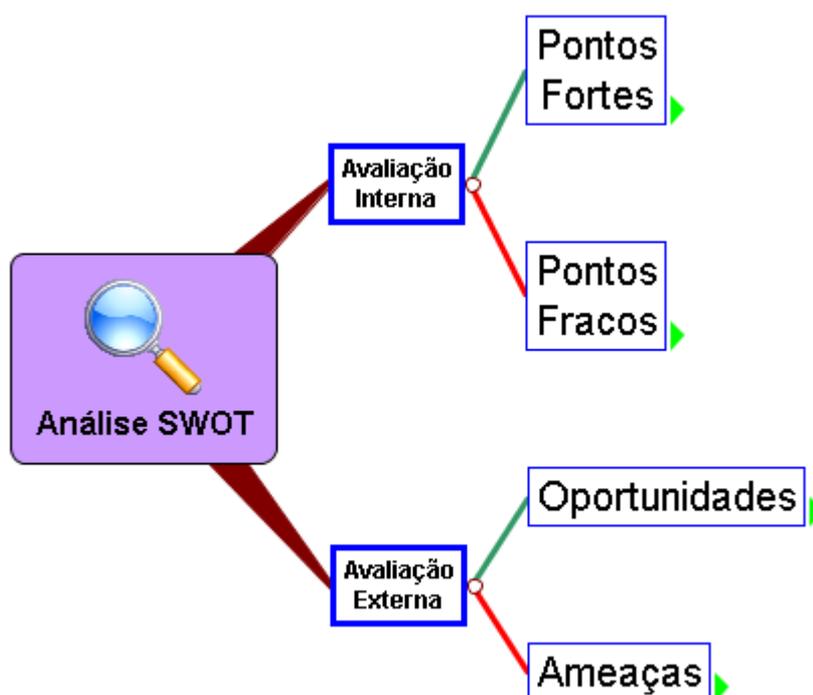


Figura 2 - Pontos de ação da Análise de Swot
 Fonte: www.cidadedosenegocios.com.br

Naturalmente, para se proceder a Análise de *SWOT* é necessário conhecer o ambiente em que a empresa está inserida, sua visão e sua missão, bem como sua área de atuação, clientela, produtos e serviços oferecidos por ela. A presente pesquisa aplicou a Análise de *SWOT* no setor de crédito de uma cooperativa de crédito, e, portanto, é necessário que se conheça o perfil deste segmento de mercado. O item seguinte descreverá o cooperativismo e o cooperativismo de crédito.

2.4 COOPERATIVISMO

De acordo com o dicionário da língua portuguesa cooperar significa “operar juntamente com alguém; colaborar”. Assim, a palavra cooperativismo deriva de cooperação, e significa a operação de varias pessoas juntas, para um objetivo único.

A expressão “cooperativismo” origina-se da palavra “cooperação”; oriunda do latim “*cooperari*”, que significa “operar conjuntamente”. Daí, a ideia de prestar ajuda, auxílio em prol da sociedade como um todo. (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 01).

Para Kreutz (2009), cooperação é o método de ação pelo qual indivíduos, famílias ou comunidades, com interesses comuns, constituem um empreendimento. Neste, os direitos de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido entre seus integrantes, na proporção de sua participação nas atividades da organização.

Dessa forma percebe-se que o cooperativismo tem como base a ajuda entre as pessoas.

O cooperativismo é um movimento internacional, que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas, através de empreendimentos que atendam às necessidades reais dos cooperantes, e remunerem adequadamente a cada um deles. (KREUTZ, 2009, p. 12)

De acordo com Santos, Gouveia e Vieira (2008), o cooperativismo está pautado em princípios aceitos mundialmente, que foram ditados mais recentemente em 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional. Segue os princípios cooperativos, que desde os pioneiros de Rochdale vem estabelecendo e aperfeiçoando as regras para o funcionamento das cooperativas.

1º Princípio: Adesão Voluntária e livre. As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas, independentemente de raça, sexo, classe social, opção política e/ou religiosa, desde que possam cumprir com as responsabilidades decorrentes de se aderir à cooperativa (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 04).

De acordo com o princípio da adesão voluntária, todas as pessoas independentemente de sexo, religião, raça, classe social ou política, podem se tornar cooperados, desde que estejam dispostas a se tornarem membro de determinada cooperativa, assumindo assim todas as responsabilidades.

2º Princípio: Gestão Democrática Pelos Membros. As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres eleitos como representantes dos outros membros são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto), e as cooperativas de grau superior (federações, centrais, confederações) são também organizadas de forma democrática (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 04).

Uma das maiores características das cooperativas é a sua gestão democrática. De acordo com o este princípio os membros elegem democraticamente

aqueles que serão seus representantes, assim todos tem direito de voto, e através do voto de expor suas opiniões.

3º Princípio: Participação Econômica dos Membros. Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, e se a houver, uma remuneração limitada ao capital subscrito como condição da sua adesão. Os membros afetam os excedentes a um ou mais dos seguintes objetivos: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 04).

A participação econômica dos membros ditada no quarto princípio do cooperativismo indica que cada membro será dono do capital investido na cooperativa e receberá, quando for o caso, remuneração por este capital, tendo a opção de reinvestir este na própria cooperativa.

4º Princípio: Autonomia e Independência. As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se estas firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia das cooperativas (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 04).

A independência das cooperativas está citada no quarto princípio do cooperativismo. Mesmo que o capital da cooperativa não seja suficiente para custear suas atividades e esta necessite recorrer à capital externo, deve ser assegurada que a gestão democrática não fique comprometida.

5º Princípio: Educação, formação e informação As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores de forma a que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral - particularmente os jovens e os formadores de opinião - sobre a natureza e as vantagens da cooperação (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 05).

As cooperativas devem preocupar-se também com a educação e formação de seus membros promovendo assim o crescimento das cooperativas,

demonstrando aos seus membros os princípios do cooperativismo, suas vantagens e desvantagens.

6º Princípio: Intercooperação. As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 05).

O sexto princípio do cooperativismo descreve que as cooperativas devem cooperar entre si. Isto quer dizer que as cooperativas formam uma rede de cooperação que pode se estender por municípios, estados e até mesmo países.

Santos, Gouveia e Vieira (2008, p. 04) dita o sétimo princípio como: “7º princípio: interesse pela comunidade. As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros”.

Outra característica muito importante das cooperativas citada pelo sétimo e último dos princípios do cooperativismo destaca que as cooperativas devem promover o desenvolvimento da comunidade onde está inserida.

A seguir serão citados os fatos históricos que deram origem ao cooperativismo.

2.4.1 ORIGEM DO COOPERATIVISMO

De acordo com Kreutz, (2009, p. 06) os relatos de origem do cooperativismo datam do século XIX:

As origens históricas do cooperativismo moderno têm como referência a sociedade inglesa do século XIX, que vivia o impacto das transformações no mundo do trabalho, em decorrência da Revolução Industrial. O advento da ERA DAS MÁQUINAS modifica profundamente as relações de produção e a conseqüente necessidade de divisão do trabalho. A economia, que desde a Idade Média era exercida por corporações profissionais, nas quais o artesão exercia sua atividade em casa ou numa dependência anexa, passou por uma mudança radical. Em que as corporações perderam seu lugar a favor do sistema capitalista de produção (KREUTZ 2009, p. 06)

Em meio às dificuldades de encontrar melhores condições de vida e trabalho, as pessoas passaram a enxergar que por meio da ajuda mútua conseguiriam alcançar resultados melhores.

O cooperativismo moderno encontra suas bases e origens nas mazelas da Revolução Industrial no século XIX, como forma de atenuar os choques econômicos e, principalmente, sociais provocados pelas mudanças trazidas pela revolução. (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 02).

Com a ascensão da Revolução Industrial os trabalhadores que viram o trabalho manual ser substituído pelo trabalho das máquinas, passaram por muitos problemas para sobreviver, assim, em meio a tantas dificuldades um pequeno grupo se juntou para transformar a realidade da época.

Diante dos problemas que já se tornavam angustiantes em toda Europa, um grupo de operários tecelões ingleses - 27 homens e uma mulher - sob influência dos primeiros intelectuais socialistas, decidem fundar a cooperativa de consumo denominada "ROCHDALE SOCIETY OF EQUITABLE PIONEERS", registrada em 24 de outubro de 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra. (KREUTZ, 2009, p. 08).

Ao se reunirem, os primeiros cooperados não tinham somente um objetivo em comum, tinha sim um projeto de vida. Os objetivos traçados por eles foram:

- Abrir um armazém comunitário para a venda de provisões, roupas etc.;
- Comprar e construir casas destinadas aos membros que desejassem amparar-se mutuamente para melhorarem suas condições domésticas e sociais;
- Iniciar a manufatura dos produtos que a cooperativa julgasse conveniente, para o emprego dos que se encontrassem sem trabalho ou daqueles que sofressem reduções salariais;
- Para garantir mais segurança e bem-estar, a cooperativa compraria ou alugaria terra que seria cultivada pelos membros desempregados;
- Organizar as forças de produção, de distribuição, de educação e desenvolver a administração democrática e autogestionária do empreendimento. (KREUTZ, 2009, p. 09).

Foram estes objetivos que posteriormente deram origem aos princípios do cooperativismo aceitos mundialmente.

Foi no movimento dos Pioneiros de Rochdale (1844) que o cooperativismo encontrou forma e consistência até chegar aos dias atuais. Em Rochdale, Manchester, Inglaterra, 28 tecelões fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale depois de economizarem durante um ano uma libra cada um. Essas pessoas buscavam uma alternativa à exploração que

sofriam sob o sistema capitalista, sobretudo em meio à Revolução Industrial (longas jornadas de trabalho sob condições desumanas, em que mulheres e crianças trabalhavam exaustivamente e com salários baixos). (SANTOS, GOUVEIA E VIEIRA, 2008, p. 02).

Estes fatos proporcionaram aos cooperados uma nova forma de ver o trabalho, visto que a partir de seus esforços era possível melhorar suas condições de vida e de trabalho.

2.4.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO COOPERATIVISMO

Conforme já citado anteriormente o cooperativismo surgiu no século XIX, em meio a uma sociedade afetada pelo cenário economicamente instável.

O responsável pela divulgação na Inglaterra das idéias cooperativistas foi Robert Owen (1771 – 1858). Socialista e reformador social, Owen criticava as instituições competitivas bem como a sociedade de então – segundo ele, estruturadas sob a irracionalidade da miséria humana. (TRISTÃO, 2005, p. 01).

O QUADRO 04 traz o nome de alguns dos principais precursores do cooperativismo no mundo.

<ul style="list-style-type: none"> • Robert Owen (1771-1858). Nasceu na Inglaterra e é considerado o pai do cooperativismo. Combateu o lucro e a concorrência, por considerá-los os principais responsáveis pelos males e injustiças sociais. Investe em inúmeras iniciativas de organização dos trabalhadores. Preocupado com as condições de vida do proletariado inglês, funda escolas para filhos de operários.
<ul style="list-style-type: none"> • Charles Fourier (1772-1837). Nasceu na França e foi idealizador das cooperativas integrais de produção, criando comunidades onde os associados tinham tudo em comum. Essas comunidades eram chamadas de falanstérios.
<ul style="list-style-type: none"> • Luis Blanc (1812-1882). Francês, foi um grande político que se preocupou com o direito ao trabalho, defendendo a liberdade baseada na educação geral e na formação moral da sociedade.
<ul style="list-style-type: none"> • Charles Gide (1847-1932). Francês, professor universitário, é conhecido mundialmente por suas obras sobre economia, política e cooperativismo. Fundador da “Escola de Nimes” na França, que muito contribui com a produção do conhecimento sobre o cooperativismo mundial.
<ul style="list-style-type: none"> • Philippe Buchez (1792-1865). Nasceu na Bélgica, buscou criar um cooperativismo autogestionado, independente do governo ou de ajuda externa. Na França, ele tentou organizar “associações operárias de produção”, que hoje são chamadas de cooperativas de produção.
<ul style="list-style-type: none"> • Willian King (1786-1865). Também inglês, tornou-se médico famoso e se dedicou ao cooperativismo de consumo. Engajou-se em prol de um sistema cooperativista internacional.
<ul style="list-style-type: none"> • John Bellers (1654-1725). Nasceu na Inglaterra e tentou organizar cooperativas de trabalho, para terminar como lucro e as indústrias inúteis.

Quadro 4 - Precursores do cooperativismo

Fonte: Adaptado de Kreutz (2009, p. 08)

Percebe-se que o início das sociedades cooperativas se deu por volta de 1700, e sua evolução caminhou até 1900. No Brasil, os relatos mais consistentes se

dão em torno das cooperativas de crédito, que começaram a aparecer por volta de 1902.

A primeira cooperativa de créditos surgiu no Brasil em 1902 em Nova Petrópolis (RS). Alguns anos depois, o assunto foi regulamentado por normas federais e as cooperativas multiplicaram-se por todo país, surgindo em 1951, o Banco Nacional de Crédito. No Rio Grande do Sul a aceitação ao sistema cooperativista era grande, sendo ele de crédito, de trabalho, de habitação, tendo total apoio do então presidente Getúlio Vargas. (TRISTÃO, 2005, p. 02)

Percebe-se que o cooperativismo, desde seu início foi fonte de transformação da vida das pessoas, exemplo disso é a importância que conquistou junto ao governo da época em que começaram a ser pensadas as primeiras cooperativas.

A necessidade de melhorar as condições de determinado grupo social é que leva as pessoas a se unirem em torno de algo em comum. O cooperativismo tem a característica marcante de mudar o cenário da sociedade na qual está inserido, promovendo o bem estar social e econômico de seus membros.

Com a criação das primeiras cooperativas, o segmento se expandiu, e na atualidade os registros demonstram que o cooperativismo vem ganhando espaço nos mais diversos ramos.

O QUADRO 05 demonstra os números levantados pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) no ano de 2009.

Ramo	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.615	942.147	138.829
Consumo	128	2.304.830	9.702
Crédito	1.100	3.497.735	42.802
Educacional	304	55.838	3.716
Especial	15	469	9
Habitacional	253	108.95	1.406
Infraestrutura	154	715.800	6.045
Mineral	58	20.031	103
Produção	226	11.396	2.936
Saúde	871	225.980	55.709
Trabalho	1.408	260.891	4.243
Transporte	1.100	107.109	8.660
Turismo e Lazer	29	1.489	30
Total	7.261	8.252.410	274.190

Quadro 5 - Números do cooperativismo em 2009

Fonte: OCEs e OCB; elaboração: Gemerc/OCB

Observa-se no QUADRO 05 o grande número de cooperativas dos mais diversos segmentos que somam mais de 7.000 (sete mil) cooperativas no Brasil com mais de 8.000.000 (oito milhões) associados e mais de 274.000 (duzentos e setenta e quatro mil) empregos diretos.

Não é possível negar a importância destas sociedades no cenário nacional, seja pela movimentação financeira, pelo número de associados e também pelo número de empregos gerados pelo setor.

2.5 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Na Europa, mais especificamente na Alemanha por volta do ano 1850, foram organizadas as primeiras cooperativas de crédito, tendo como objetivo inicial o atendimento ao produtor rural.

A cooperativa de crédito surgiu por volta de 1850, na Alemanha com finalidades especialmente voltadas as pessoas que desenvolviam a atividade rural. Posteriormente, passaram a surgir também para atender os associados da área urbana. (POLONIO, 2004, p 70).

Criadas sob forma de sociedades cooperativas, as cooperativas de crédito são instituições financeiras, e tem como finalidade venda de produtos e a prestação de serviços financeiros a seus associados, como linhas diferenciadas de crédito, seguros, cobranças, previdências, consórcios entre outros.

Pinheiro (2006) define cooperativas de crédito:

Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2006, p 7).

Com a visão de agregar renda aos seus associados as cooperativas de crédito prestam serviços financeiros e vendem produtos de forma eficiente e

adequada a cada ramo de atividade do associado e ainda com condições mais favoráveis, contribuindo para o desenvolvimento da economia local.

A organização das cooperativas brasileiras – OCB define cooperativismo como sendo:

É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes (OCB).

São exemplos de atribuições para as cooperativas de crédito os serviços de captação de recursos financeiros com a finalidade de financiar aos associados de diferentes ramos econômicos, a curto e longo prazo.

Schardong (2003 p. 34), afirma que são atribuições das cooperativas de crédito:

- captar recursos, sob a forma de depósitos a vista e a prazo, exclusivamente de associados;
- captar recursos de outras instituições financeiras para repasse aos associados;
- descontar títulos emitidos pelos associados;
- financiar as atividades dos associados mediante contrato de abertura de crédito;
- efetuar prestação de serviços bancários aos associados.

As cooperativas de crédito surgiram no Brasil no século XX, e foram baseadas nos modelos de cooperativas existentes na Alemanha.

No Brasil, o cooperativismo de crédito surgiu no início do Século XX, trazido pelos imigrantes alemães e italianos. Eles implantaram um sistema de crédito cooperativo nos moldes das organizações que existiam em suas cidades e vilas de origem, na tentativa de resolver seus problemas de crédito, produção e consumo. (BITTENCOURT, 2001, p. 31).

No Brasil a primeira Cooperativa de crédito foi criada no ano de 1902. Em meio a um cenário de grande dificuldade econômica, agricultores, liderados pelo padre Theodoro Amstad, reuniram-se na cidade de Nova Petrópolis-RS, com a intenção de formar uma cooperativa. A ideia inovadora para a época deu certo, e a

cooperativa consolidou-se no Brasil sendo denominada Cooperativa de Crédito Rural da América Latina.

Quanto a este fato histórico Schardong (2008, p 10) relata:

A primeira cooperativa de crédito brasileira foi criada em 1902 em uma reunião do Sindicato Agrícola Bauerverein, coordenada pelo padre Amstad. No dia 28 de dezembro de 1902, em nova Petrópolis, um grupo de 20 sócios aprovou o estatuto da Sparkasse Amstad (Caixa de Economia e Empréstimos, também conhecida com Caixa Rural), origem da atual SICREDI Pioneira RS. A experiência de constituição de cooperativa de crédito tem mais de 100 anos no Brasil (SCHARDONG, 2008, p.10)

De modo geral, as pessoas enxergam as cooperativas de crédito como se fossem bancos, pelo fato de que as mesmas prestam serviços bancários. Outro ponto que assemelha as cooperativas de crédito aos bancos comerciais se dá em torno da fiscalização que o Banco Central exerce sobre elas. “As Cooperativas de Crédito são componentes do Sistema Financeiro Nacional e seguem orientação das políticas estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central”. (BANSICREDI, 2002).

2.6 ANÁLISE DE CRÉDITO

A questão creditícia destaca-se dentro da econômica, visto que o crédito favorece o fluxo de dinheiro dentro das organizações. É necessário compreender o conceito de crédito, que de acordo com Securato (2007, p. 17) “... do latim *creditum*: confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença ou reputação, boa fama”.

A necessidade de crédito esta presente no dia-dia das empresas e das pessoas.

Trata-se de algo presente no dia a dia das pessoas, particularmente, facilitando a compra e venda de serviços ou produtos. Assim, na simples compra e venda de um produto no supermercado, temos uma operação que envolve o conceito de crédito, pelos seguintes motivos:

- A confiança na qualidade do produto;
- A confiança no dinheiro (ou cheque ou cartão) utilizado na transação. (SECURATO, 2007, p. 17).

Nota-se que o crédito está presente nas pequenas ações que são praticadas pelas pessoas ao longo de suas vidas.

Silva (1998, p. 25) *apud* Securato (2007, p. 17) define: “o vocábulo crédito define um instrumento de política de negócios a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimos ou financiamentos”.

Quando se fala em crédito bancário existem outras definições tais como:

Operação de crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte à sua posse integralmente, após decorrer o tempo estipulado. (SCHRICKEL, 1997, p. 25 *apud* SECURATO, 2007, p. 17).

Saldi (1997, p. 30) *apud* Securato (2007, p. 17) descreve o crédito como: “o resultado da poupança feita por alguns, que transferem a outros, permitindo-lhes adquirir poder de compra atual e satisfazer suas necessidades de consumo”.

Depois de várias definições, o autor Securato (2007) tenta fazer uma definição ampla de crédito:

Em sua essência, o crédito, ou mais propriamente a operação de crédito, é uma operação de empréstimo que sempre pode ser considerada dinheiro, ou caso comercial equivalentes a dinheiro, sobre o qual incide uma remuneração que denominados juros. (SECURATO, 2007, p. 18).

Para conceder crédito a alguém é necessário que aquele que está emprestando tenha alguma garantia de que o dinheiro lhe será devolvido. Assim surge a prática da análise de crédito, que tem a função de verificar pontos que identificam que o prestador terá condições de pagar aquilo que emprestou.

Securato (2007, p 55), explica alguns pontos com os quais o analista de crédito deve se preocupar:

- O analista de crédito tem suas preocupações voltadas a:
- Dados cadastrais do tomador de crédito;

- Conjunto de indicadores financeiros obtidos por balanços, declarações de imposto ou relatórios gerenciais passados;
- Conjunto de informações sobre o cliente colhidas no mercado do qual ele participa;
- Eventualmente, conforme o tipo de cliente, outras informações características.

A partir desse conjunto de informações e das análises realizadas, o analista de crédito dará seu parecer.

Costa (2003), descreve o objetivo principal da análise de crédito que se dá em torno da identificação dos riscos que o prestador sofre ao ceder dinheiro a outrem.

O objetivo essencial da análise de crédito é identificar os riscos inerentes ao empréstimo para reduzir a probabilidade de insucesso da operação. Para tanto, o analista deve desenvolver técnicas e sedimentar conceitos que lhe permitam opinar de forma consistente sobre a viabilidade de determinada concessão creditória, de sorte a atender ao trinômio segurança, liquidez e rentabilidade. (COSTA, 2003, p. 19).

De forma mais direta, a análise de crédito tem a incumbência de verificar as condições que efetivamente o prestador tem para cumprir com seu compromisso.

É sabido que a habilidade de um indivíduo ou organização em cumprir compromissos assumidos está ligada às suas condições, à sua capacidade e, principalmente, à existência de capital disponível. A vontade de honrar esse compromisso, entretanto, também conhecida por *animus pagandi*, está associada ao caráter, seja do indivíduo, das empresas, das nações ou de grupo de pessoas. (COSTA, 2003, p. 19).

Se o indivíduo precisa, além das condições financeiras, também a vontade para honrar seus compromissos, o autor Costa (2003), sugere que na análise de crédito sejam avaliados ainda os 4C DO CRÉDITO, que seriam: caráter, capacidade, capital e condições.

O caráter é definido pelo autor: “Caráter é requisito forte que possibilita a cada um de nós vir a ser melhor do que já somos. Ele nos garante dispor de um padrão pessoal, confiável, de referência e de interpretação das aferências e solicitações todas do mundo” (COSTA, 2004, p. 18).

O caráter seria então, a característica particular de cada indivíduo, o modo como cada um avalia determinada situação e age diante dela. Portanto, é necessário conhecer o caráter para saber que posição a pessoa tomaria diante de determinado assunto.

O segundo C do crédito fala de capacidade. “capacidade é habilidade no trato com pessoas e coisas. É habilidade para competir, mediante produção de bens e serviços, mantendo-se progressivamente na atividade, a despeito de ambientes eventualmente hostis”.

Ter capacidade para manter-se no cenário econômico de um país é fator imprescindível na aquisição de crédito.

Os cenários econômico, político e social tem-se revelado extremamente complexos e turbulentos. A capacidade de se manter em equilíbrio nesse ambiente, mantendo o cumprimento das obrigações assumidas e satisfazendo o *animus pagandi* a que já nos referimos, constitui desafio diário ao indivíduo ou grupo de pessoas. (COSTA, 2003, p. 36).

O analista de crédito deve verificar a capacidade de continuidade da empresa, bem como a capacidade de honrar seus compromissos.

O terceiro C do crédito refere-se às Condições. O autor Costa (2003, p. 38) define que:

As condições dizem respeito aos fatores externos e macroeconômicos do ambiente em que está inserida a empresa sob análise ou alguém reivindicando crédito de confiança. Há todo um cenário de ameaças e oportunidades. Nesse ambiente encontram-se os clientes, fornecedores, o mercado de trabalho, o governo e o ambiente, tudo interagindo e influenciando de forma positiva ou negativa na vida do empreendimento. (COSTA, 2003, p. 38)

Para analisar a capacidade da empresa é necessário que o analista de crédito leve em consideração todo o cenário no qual a empresa esta inserida, e esta análise não pode ser feita levando-se em consideração somente a situação atual, e sim a projeção futura dos negócios.

O quarto e último C refere-se a Capital. Capital seria aquilo que efetivamente representa o poder aquisitivo de determinada empresa ou pessoa. “A variável Capital objetiva mostrar a situação econômica e financeira do tomador de crédito. É por ela que tomamos conhecimento das fontes dos recursos de que se vale a empresa e, uma vez estes recursos obtidos, onde foram aplicados”. (COSTA, 2003, p. 42).

O capital pode ainda ser próprio ou de terceiros, conforme descreve Costa (2003):

Tais recursos podem ser próprios (advindos do patrimônio líquido e lucro do exercício) ou de terceiros, que podem ser naturais, espontâneos (fornecedores, salários, impostos etc.) ou recursos onerosos (bancos). As fontes próprias, conquanto devam também ser remuneradas, permitem à empresa respirar com absoluta normalidade, considerando o aspecto remoto de sua exigibilidade. São os prazos de repagamento dos financiamentos em horizontes próximos e os juros que asfixiam as empresas. (COSTA, 2003, p. 42).

De acordo com as palavras do autor, o capital financiado por terceiros pode exigir da empresa remunerações que talvez não sejam viáveis aos negócios e que, quando mal administradas, podem levar a empresa ao total declínio.

Outro ponto importante, que o analista de crédito deve levar em consideração são os riscos que envolvem a operação.

A despeito do maior controle exigido, os riscos de crédito não são elimináveis, cabendo às instituições estimarem o risco de perda e exigirem prêmios pelo risco incorrido. Nesse sentido, opiniões independentes, geralmente disponibilizadas por agências classificadoras (agências de *rating*), exercem um papel fundamental, sendo usualmente utilizadas para medir-se o valor adicional do rendimento que o investidor deve exigir a fim de ser recompensado pelo risco potencial de crédito – risco esse avaliado a partir de um critério de classificação previamente escolhido. (SECURATO, 2004, p. 183).

Assim, é possível notar que quanto maior o risco maior é o valor cobrado pelo empréstimo ou pelo financiamento. Para avaliar este risco é necessário que sejam estabelecidos parâmetros que são utilizados para medir tal risco.

Classificar um crédito é, a partir de um conjunto de informações e de determinados parâmetros previamente selecionados, identificar em qual categoria de risco de crédito o cliente ativo ou potencial – pessoa jurídica ou física – se insere. O grau de risco é uma qualificação atribuída em função de indicadores financeiros combinados a informações de caráter qualitativo, que indica com que severidade o cliente deverá ser tratado, tanto no momento do estabelecimento dos limites de crédito ou de aprovação de uma operação específica quanto no posterior gerenciamento do risco. (SECURATO, 2004, p. 183).

Para avaliar o risco de crédito o analista deverá proceder à análise histórica e também a meios que indiquem a probabilidade de inadimplência.

Uma classificação de risco é uma opinião sobre a capacidade futura, a responsabilidade jurídica e a vontade de um devedor efetuar, dentro do prazo, o pagamento de juros e principalmente das obrigações por ele contraídas. Essa classificação avalia a probabilidade de inadimplimento do devedor com base no histórico de inadimplência das empresas e no perfil destas, informações usualmente armazenadas pelas agências de *rating*. (SECURATO, 2004, p. 185).

A partir de uma boa análise de risco de crédito, os emprestadores podem ter maiores garantias de recuperação dos valores emprestados. Para verificar a eficiência do sistema de avaliação de riscos e de concessão de crédito de uma cooperativa de crédito, o próximo item descreve os passos para esta análise.

2.6.1 ORGÃOS REGULADORES DO SISTEMA DE CRÉDITO

2.6.1.1 CONSULTA SERASA

Com a necessidade de obter informações rápidas e seguras e assim agilizar as decisões, para tomada de decisão na concessão de crédito, nasce em 1968 o SERASA, órgão que inicialmente auxilia no gerenciamento de riscos de crédito para bancos.

A Serasa Experian, então denominada Serasa, nasceu em 1968, com base em uma ação cooperada entre bancos que buscavam informações rápidas e seguras para dar suporte às decisões de crédito. A atividade da Serasa Experian era centralizar os serviços de confecção de ficha cadastral única, compartilhada por todos os bancos associados, com redução de custos administrativos para os bancos e cidadãos (SERASA).

Mais tarde na década de 1990, o órgão do Serasa que até então atendia somente bancos, passou a auxiliar outras empresas de segmentos diversos da economia, quanto à concessão de crédito com mais segurança. As informações concedidas pelo SERASA ajudam nos negócios do dia a dia de grandes, médias e pequenas empresas diminuindo os riscos nas vendas e compras.

Na década de 1990, a Serasa Experian começou a expandir sua atuação ao fornecer informações e análise para todos os segmentos da economia e para empresas de todos os portes. Boa parte da evolução ocorrida na Serasa Experian, principalmente na última década, deve-se à estratégia adotada sobre as micro, pequenas e médias empresas (SERASA).

O Site do SERASA informa ainda:

Em junho de 2007, a Experian adquiriu o controle acionário da empresa. A Experian é líder mundial no fornecimento de serviços de informação, marketing e gerenciamento de crédito a organizações e consumidores, com o objetivo de auxiliá-los a gerenciar riscos e benefícios de decisões comerciais e financeiras (SERASA).

O SERASA tem como visão: “Ser a primeira em cada uma das maiores economias da América Latina e liderar a inovação e a transformação do mercado de soluções de informação, como primeira escolha dos nossos clientes”.

Missão: “Desenvolver e integrar conhecimento, tecnologia e serviços de informação para apoiar a validação de dados, decisões de crédito e de marketing direto, gerando valor para nossos profissionais, clientes, acionistas, fornecedores e sociedade, promovendo o desenvolvimento sustentável”.

O Site do Serasa presta serviços de consulta de cheques, CPF, CNPJ, nome, consumidores, empresas, pendências financeiras, inadimplência e protestos. Auxiliando mais de 4 milhões de negócios por dia, possuindo ainda 400 mil clientes diretos e indiretos.

2.6.1.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CRÉDITO DO BANCO CENTRAL – SCR

Em 1934 foi implantada na Alemanha a primeira central de risco de crédito, após diversos países como Bélgica, Chile, Espanha, França e Itália desenvolveram sistemas semelhantes. O Banco Central do Brasil pesquisou o funcionamento dessas centrais de riscos em seus respectivos países, procurou aperfeiçoar e implantar no país.

No Brasil, a Central de Risco de Crédito foi implementada, em junho de 1997, com a finalidade de dotar o Banco Central de ferramentas que proporcionassem meios para avaliações globais sobre o mercado de crédito, auxiliando no desempenho das atividades de autoridade responsável pela supervisão do Sistema Financeiro Nacional (BACEN).

Continuando com o Banco Central do Brasil:

O sistema permitirá que o cliente tenha acesso às informações cadastradas no sistema, verificando sua acuracidade. Além disso, permitirá ao cidadão

levar seu cadastro para qualquer instituição do sistema. Com isso, ele terá maior poder de barganha na negociação por melhores taxas e condições (BACEN).

Para que vigore uma competição livre e segura o Sistema Financeiro Nacional deve operar e dispor de regulamentos em que esteja aberto para a sociedade.

O novo Sistema de Informações de Crédito do Banco Central é um instrumento de registro e de consulta sobre informações relativas a operações de crédito, avais e fianças prestados e limites de crédito concedidos em todo o país por instituições financeiras a pessoas físicas e jurídicas (BACEN).

Através de consultas em órgãos seguros e protegidos as instituições financeiras e empresas em geral poderão oferecer produtos e serviços que melhor atende o seu cliente, como também taxas e prazos adequados.

O SCR deverá contribuir de forma relevante para que as instituições financeiras melhorem a gestão de suas carteiras. O sistema tornará disponíveis informações que permitirão que as instituições conheçam melhor o perfil dos tomadores de crédito (BACEN).

O site do BACEN ainda nos informa sobre a responsabilidade das instituições financeiras em trabalhar com regularidade. Com este sistema unificado de informações o BACEN deixa os clientes seguros, pois, o mesmo tem a responsabilidade de fiscalizar as instituições financeiras.

O novo sistema torna mais eficaz o diagnóstico e a prevenção de crises bancárias, dotando a área de Supervisão do BC de instrumento ágil e moderno de identificação de instituições com problemas potenciais em sua carteira de crédito (BACEN).

As informações contidas nas consultas do SCR são enviadas mensalmente pelas instituições financeiras, a qual é informada o valor da responsabilidade adquirida pelo cliente como também os prazos e respectivos vencimentos. São informados somente valores acima de R\$ 5.000,00 (Cinco mil reais).

O SCR é um banco de dados alimentado mensalmente pelas instituições financeiras, mediante coleta de informações sobre as operações concedidas. Atualmente, são armazenadas no banco de dados do SCR as operações dos clientes com responsabilidade total igual ou superior a R\$ 5

mil, a vencer e vencidas, e os valores referentes às fianças e aos avais prestados pelas instituições financeiras a seus clientes (BACEN).

A seguir apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa utilizou procedimentos de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. Contou ainda com observação em ambiente interno, ganhando contornos de pesquisa participante.

O método utilizado no estudo foi o indutivo. “O argumento indutivo baseia-se na generalização de propriedades comuns a certo número de casos, até agora observados, a todas as ocorrências de fatos similares que se verificam no futuro”. (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 32).

Na primeira etapa da pesquisa procedeu-se ao levantamento bibliográfico a respeito do tema e de todas as especificidades que o cercam.

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência e constitui procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica. (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 66).

Ainda sobre a pesquisa bibliográfica Marconi e Lakatos (2001), destacam que esta é baseada em fontes secundárias e tem por objetivo o embasamento do estudo.

A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. (MARCONI E LAKATOS, 2001, p. 44)

Feito o primeiro contato com o material que trata do assunto estudado, a pesquisa seguiu com a técnica de entrevista e observação. Cervo e Bervian (2002, p. 27) afirmam: “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso”.

Ainda sobre a técnica de observação Cervo e Bervian (2002), destacam veementemente sua importância dizendo que “é dela que depende o valor de todos

os outros processos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjectura e adivinhação”.

A observação pode ganhar diversos delineamentos, nesta pesquisa como observação participante “quando o observador, deliberadamente, se envolve e deixa-se envolver com o objeto da pesquisa, passando a fazer parte dele” (CERVO E BERVIAN, 2002, p. 28).

Neste estudo a pesquisadora trabalha em contato com o setor de análise de crédito na empresa objeto de estudo e em razão disto foi possível empregar a técnica da observação e sendo parte de suas atribuições na função exercida a análise de crédito, portanto, pode classificar-se esta pesquisa como participante.

A terceira etapa da pesquisa utilizou o levantamento documental para se servir de informações da própria instituição estudada.

Os documentos de fonte primária são aqueles de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações. Englobam todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica. Podem ser encontrados em arquivos públicos ou particulares, assim como em fontes estatísticas compiladas por órgãos oficiais e particulares. Incluem-se aqui como fontes não escritas: fotografias, gravações, imprensa falada (televisão e rádio), desenhos, pinturas, canções, indumentárias, objetos de arte, folclore etc. (MARCONI E LAKATOS, 2001, p. 43).

No estudo deste caso a pesquisa deu-se em torno dos documentos encontrados no acervo da cooperativa de crédito estudada, como normativas internas, estatuto, manuais de controles internos, regimentos internos entre outros.

Na quarta e última etapa da pesquisa procedeu-se à aplicação da técnica de Análise de Swot no setor de crédito da referida cooperativa. Depois de feita a aplicação, os resultados apontaram os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades que cercam o cenário da cooperativa.

4 ANÁLISE DE DADOS

4.1 COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI UNIVALES

Em 1993 começaram a realização do sonho de um grupo de pessoas, com o objetivo de oferecer a comunidade juinense serviços diferenciados na questão de atendimentos financeiros e bancários, agregando renda e conseqüentemente melhorando a qualidade de vida da sociedade.

A Cooperativa de Crédito Rural Vale do Juruena teve seus trabalhos iniciados no dia 11 de Março de 1993. A ideia de cooperativismo deixava as pessoas com muitas dúvidas onde poucos acreditavam que o cooperativismo de crédito poderia dar certo. Quando iniciou eram um grupo de poucos colaboradores sendo: Beno Kerkhovem-função de gerente, Enio Zocche- Contador, Flavio Hermes- Atendente, Valdecir Prestes de Oliveira - Digitador, Eliane Beton - Caixa, Edson Resadore-Caixa, Vilma Ribeiro - Área Contábil e Zélia Maria Ganzer- Zeladora. Iniciaram-se com abertura de contas para 150 associados, em sua maioria pequenos produtores rurais. Trabalhava com sistema off-line, compensação via Banco do Brasil. As dificuldades eram muitas tanto nas rotinas operacionais como também no portfólio de produtos e serviços, mas havia um trabalho com persistência e garra, com a certeza que o negócio iria dar certo por parte do Presidente da cooperativa Sr. Juarez Antonio Cividini.

Com o passar do tempo a mudança despertou na população do município de Juina o interesse pelo ramo cooperativista, e ainda a instituição era formada por pessoas sérias que estavam à frente do negócio, para contribuir com desenvolvimento do município e assim a cooperativa ganhava cada vez mais credibilidade e o grupo de associado foi aumentando.

O negócio evoluiu rapidamente, nascendo então o Sistema Cooperativo Sicredi e o Banco Cooperativo Sicredi. Com essas filiações as rotinas de trabalhos mudaram totalmente, deixando de trabalhar off-line para trabalhar on-line, aumentando o número de colaboradores para mais de 100 e o número de associados se multiplicou e hoje são mais de 34.000. O portfólio de produtos e

serviços passou a ser mais diversificado, despertando nos municípios vizinhos o interesse de levar o Sicredi para sua população.

Em 18 de Dezembro de 2006 a cooperativa passou por algumas mudanças, teve sua natureza jurídica alterada passando a ser Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Vale do Juruena-Sicredi Univales, amparada pela Resolução do Conselho Monetário Nacional-CMN, Nº 3.321, de 30/09/2005.

A cooperativa de Crédito Rural do Vale do Juruena – Sicredi Univales, constituída na assembléia geral de 11 de março de 1993, passa a designar-se COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS DO VALE DO JURUENA – SICREDI UNIVALES – MT, entidade cooperativa de responsabilidade limitada, sociedade civil sem fins lucrativos e não sujeita a falência, regida pela legislação cooperativista e residualmente, no que compatível com a sua natureza associativa, do sistema financeiro nacional, bem como pela regulamentação baixada pela autoridade normativa, por este Estatuto Social e pelas normas internas a que vinculada por força de sua participação no SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – SICREDI. (ESTATUTO SOCIAL SICREDI UNIVALES - MT, Art. 1ª).

Atualmente o Sicredi Univales está presente nos municípios de: Brasnorte, Castanheira, Cotriguaçu, Juina, Juara, Novo Horizonte do Norte, Porto dos Gaúchos, Aripuanã, Juruena, Nova Bandeirantes, Nova Monte Verde, Colniza, Tabaporã e Apicás, estes no estado de Mato-Grosso; Vilhena, e Colorado do Oeste no estado de Rondônia.

A cooperativa tem como principal objetivo o estímulo a formação de poupança e através da captação de recursos à assistência financeira aos associados.

Pode praticar todas as operações compatíveis com a sua modalidade social, inclusive obter recursos financeiros de fontes externas, obedecida à legislação pertinente, os atos regulamentares oficiais, este Estatuto e as normas internas do Sicredi. (ESTATUTO SOCIAL SICREDI UNIVALES - MT, Art. 3ª).

O Sicredi está presente na comunidade através de dois pilares, sendo eles o econômico e o social, a relação econômica ocorre através da prestação de serviços e venda de produtos financeiros, que trazem receita para o negócio, assim gerando

sobras que retornam para o associado. Nas relações sociais o Sicredi preza pela valorização e desenvolvimento das pessoas, a sociedade e o meio ambiente.

De acordo com informações disponíveis no *site* do Sicredi “As cooperativas de crédito SICREDI buscam difundir a cultura da cooperação, acreditando que, mais do que doar, é essencial criar condições para que os cidadãos possam capacitar-se e crescer”.

A seguir será descrito o setor de análise de crédito do Sicredi Univales, Unidade de Atendimento de Juina.

4.2 SETOR DE ANÁLISE DE CRÉDITO SICREDI UNIVALES

4.2.1 AMBIENTE INTERNO

A análise de crédito do Sicredi Univales até dezembro de 2007 era realizada pelo comitê de crédito geral, composto por um diretor da cooperativa, o gerente administrativo regional, o superintendente e um auxiliar administrativo de crédito. Na hora do comitê, todos os dias pela manhã, os componentes avaliavam a tradição do associado na carteira, sua movimentação em conta corrente, seu capital social integralizado na cooperativa, devoluções, ramo de atividade, renda apresentada em seu cadastro e sua tradição junto à cooperativa.

Dessa forma, não eram realizadas análises técnicas pelo profissional especializado na área. Para a concessão do crédito considerava-se a movimentação em conta corrente, cadastro atualizado, comprometimento na carteira, endividamento no BACEN, restrições, patrimônio, e conhecimento com a diretoria, com isso o crédito era liberado sem outros procedimentos de aprofundamento técnico.

A partir do ano de 2008, a cooperativa em estudo investiu na área de crédito, implantando um setor com profissionais qualificados para fazer as análises das propostas de crédito fora do limite da alçada das unidades de atendimento.

Hoje, a área de crédito conta com o trabalho de oito colaboradores capacitados em análise técnica de crédito. Além das análises efetuadas por esses

colaboradores, eles também têm a responsabilidade de capacitar os colaboradores das unidades de atendimento que atuam na linha de atendimento aos associados.

Cada analista recebe as propostas somente das unidades de atendimento em que os mesmos são responsáveis, ou seja, a cooperativa possui hoje 16 (dezesesseis) unidades de atendimento e 03 pontos de atendimento (Pac's). As unidades e os pontos de atendimento são distribuídos para 04 (quatro) analistas de crédito, que analisam todas as linhas de crédito, exceto as linhas de crédito rural. As unidades de atendimento não possuem limite de alçada para linhas de crédito rural, sendo que para as análises dessa linha há dois analistas direcionados exclusivamente para fazer as análises de todas as propostas enviadas pelas unidades de atendimento.

Todas as propostas recebidas pelo o Comitê Regional, comitê este que analisa todas as propostas que ultrapassarem o limite da alçada de cada unidade e ponto de atendimento da cooperativa, conta com um analista de crédito responsável pela área de crédito, o qual recebeu treinamento e capacitação pela Central Sicredi – MT. O analista responsável pela área de crédito filtra todas as propostas encaminhadas pelas unidades de atendimento e direciona para o analista responsável. O analista faz a análise técnica e devolver para o responsável da área de crédito que vota favorável ou desfavorável. O responsável pela área de crédito conta ainda com o voto de um diretor da cooperativa para a decisão final da proposta. Após esse processo, a responsável pela área de crédito encaminha a proposta para o gerente administrativo financeiro – GAF ou para o Coordenador administrativo financeiro da unidade de atendimento.

O comitê de crédito deve ser composto por três colaboradores, seja o comitê da unidade de atendimento, a qual analisa somente as propostas dentro do seu limite de alçada, ou o comitê regional, que fica localizado na Sureg – Superintendência Regional da Cooperativa, que analisa todas as propostas fora do limite de alçadas das unidades de atendimento.

O comitê da UA é composto por um assistente ou gerente de negócio, gerente administrativo financeiro ou coordenador administrativo financeiro e gerente de UA. O fluxo se dá da seguinte maneira: o associado solicita o crédito para o assistente ou gerente de negócio que fará a primeira análise técnica, estando em conformidade com os normativos, o assistente ou gerente de negócio encaminha a

proposta para a GAF ou CAG e o GUA, darem o seu parecer e voto final. Os votos no comitê de crédito devem ser unânimes para a liberação do crédito na conta do associado.

O comitê regional de crédito é composto por um analista de crédito, o analista responsável pela área de crédito e um diretor da cooperativa. O fluxo se dá da seguinte maneira: o analista responsável pela área de crédito recebe as propostas das unidades de atendimento e direciona para o analista responsável pela UA, o analista responsável pela UA faz a análise técnica e encaminha a proposta para o analista responsável pela área de crédito dar o seu voto juntamente com um diretor da cooperativa.

A FIG. 03 apresenta o organograma da unidade de atendimento da Cooperativa de Crédito Sicredi Univales.

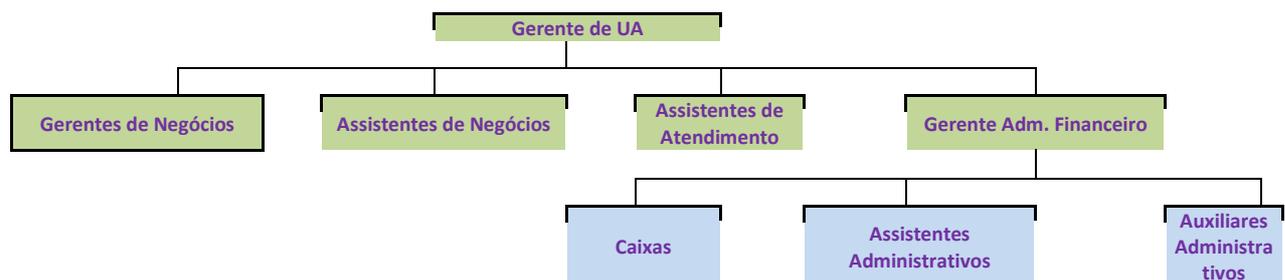


Figura 3 - Organograma da Unidade de Atendimento Sicredi Univales

Fonte: Sicredi Univales

Além da unidade de atendimento é necessário descrever o organograma da Superintendência Regional (Sureg), conforme FIG. 04.

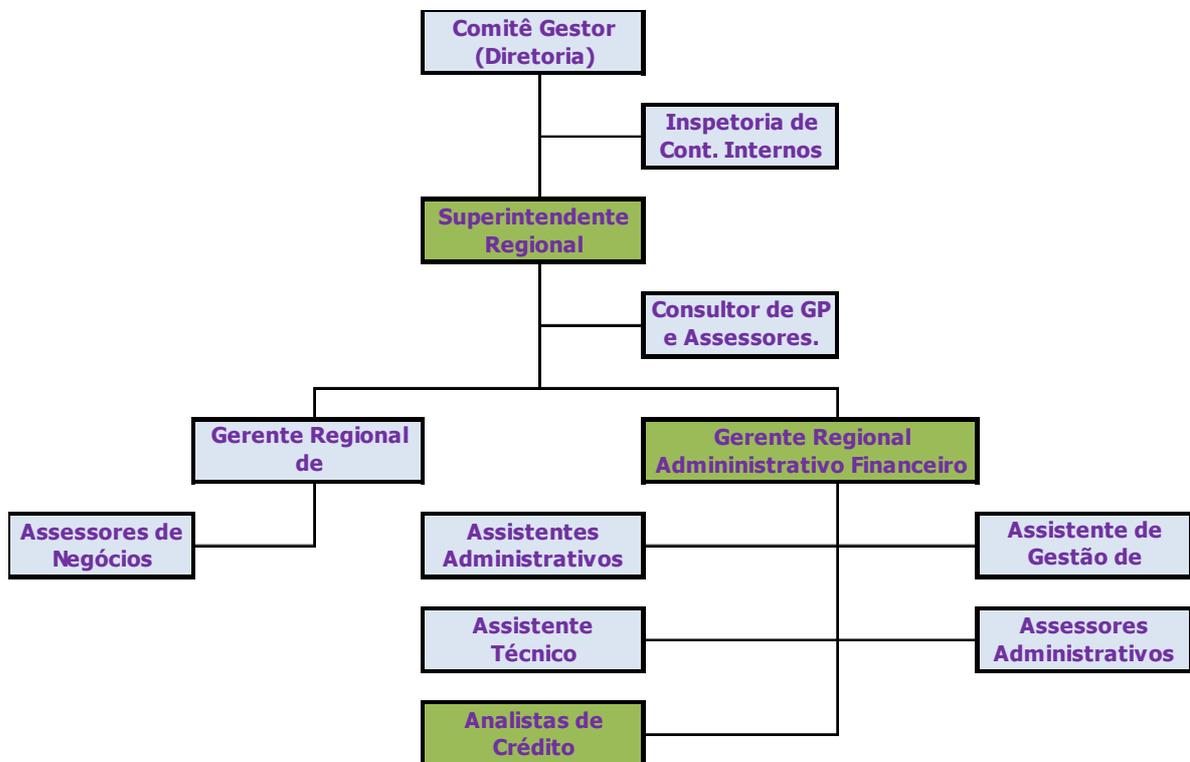


Figura 4 - Organograma Funcional da Sureg - Sicredi Univales
 Fonte: Sicredi Univales

4.2.2 ANÁLISE DE CRÉDITO SICREDI UNIVALES

Dependendo da necessidade do associado o Sicredi Univales possui os produtos e serviços que melhor atende o ramo de atividade em que o associado atua. No Sicredi há dois tipos de Cadastro para Pessoa Física: o Simplificado e o Completo.

Quando o associado faz a opção pelo cadastro simplificado, a destinação do mesmo é dada para conta salário, movimentação simples com talonário de cheques, aquisição de seguros ou consórcios, aplicações financeiras, entre outros. Para este cadastro são exigidos documentos tais como Identidade, CPF, comprovante de residência e comprovante de rendimento.

Se a pessoa torna-se um associado e pretende adquirir crédito junto à instituição, além dos documentos já citados, é necessário ainda, que o mesmo apresente comprovação de bens móveis e imóveis que possua.

Para toda abertura de conta é necessário o parecer do responsável pela abertura como também do gerente da conta. Deverá ser emitido com base em consultas efetuadas, levando em consideração todas as informações quantitativas e qualitativas que foram levantadas na entrevista e registradas no cadastro.

Há sempre a necessidade de efetuar um cadastro bem completo, pois, quanto mais completo, maiores são as chances de um bom relacionamento entre associado e cooperativa.

Para abertura de conta corrente é necessário a integralização de capital mínimo de R\$ 20,00, (vinte reais). Será depositado na conta capital do associado onde o mesmo passará a ter direitos, deveres e responsabilidades junto a cooperativa.

O capital social é ilimitado quanto o máximo e variável conforme o número de quotas-partes subscritas, prevalecendo, quanto ao mínimo, sem prejuízo do Patrimônio de Referência (PR) exigido na forma da regulamentação vigente, o valor (piso) estipulado pela autoridade normativa, atualmente de R\$10.000,00 (dez mil reais), devendo ser integralizado em moedas corrente. (ESTATUDO SOCIAL SICREDI UNIVALES).

A atualização cadastral do associado pessoa física deverá ser realizada a cada 360 (trezentos e sessenta dias), no ato da atualização deverão ser apresentados novos comprovantes de rendimentos e se houver mudança de endereços apresentarem o comprovante de endereço atualizado.

Para a análise de crédito pessoa física são levados em consideração os aspectos qualitativos tais como idade, sexo, escolaridade, tempo de atividade, número de dependentes e profissão.

Para verificar a capacidade de pagamento da pessoa física é feita a análise da renda do tomador e da família e o endividamento que o mesmo possui.

Para que a proposta de crédito seja confeccionada o proponente deve apresentar um avalista e atender os seguintes requisitos:

- Associado e avalista não poderão estar inclusos no SERASA;
- Associado e avalista devem estar com sua situação cadastral atualizada. O cadastro de Pessoa Física deve ser atualizado a cada 12 meses.
- Além destes pontos, a cooperativa utiliza consultas ao SERASA e ao BACEN para verificar o endividamento da pessoa.

4.2.3 ANÁLISE DE SWOT SETOR DE CRÉDITO SICREDI UNIVALES

Tendo em vista que o foco deste trabalho é verificar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades do setor de crédito da Cooperativa de Crédito Sicredi Univales, procede-se então à análise:

Primeiramente foram identificados pontos fortes e fracos, que se referem ao ambiente interno do setor de crédito.

O QUADRO 06 descreve as forças e fraquezas do setor de análise de crédito da empresa em estudo.

Descrição	Força	Fraqueza
Condição de avaliar a capacidade de pagamento real de um associado;		-
Consulta SERASA e BACEN;	+	
Relatório de tradição do associado;	+	
Cadastro completo do cliente;	+	
Verificação das informações cadastrais;	+	
Visita ao associado;	+	
Capacitação dos analistas de crédito	+	
Comprometimento do associado junto a cooperativa	+	

Quadro 6 - Descrição das forças e fraquezas Sicredi Univales

Fonte: A autora

O ponto fraco encontrado para o setor de crédito diz respeito às fragilidades na avaliação da capacidade de pagamento de um associado, tendo em vista que a consulta do BACEN não informa o comprometimento do associado junto ao comércio local, como por exemplo, crediário em lojas, cheques pré-datados, etc. Na

consulta ao BACEN a cooperativa consegue informações sobre o comprometimento do associado somente em relação a outras instituições financeiras.

A consulta ao BACEN e ao SERASA são pontos positivos que auxiliam a cooperativa a identificar se o associado deixou de cumprir algum compromisso com outras instituições financeiras, e também evidência o percentual de comprometimento em relação ao seu capital.

Outro ponto bastante positivo utilizado pela cooperativa é o relatório de tradição do associado, onde constam informações a respeito de outras operações de crédito feitas anteriormente, e de sua movimentação financeira junto à cooperativa.

O cadastro feito pelos assistentes e gerentes de negócio e a verificação das informações cadastrais são pontos fortes que auxiliam na concessão do crédito, tendo em vista que o crédito é concedido com base nas informações que o associado apresenta, onde constam sua renda e seus bens.

Fazer visitas ao associado representa um ponto forte, pois, possibilita o estreitamento das relações entre ele e a cooperativa, além de oportunizar o conhecimento do negócio do associado e de suas instalações.

A capacitação dos assistentes de negócios, gerentes de unidade e gerente administrativo financeiros, se dá através de cursos, tanto presenciais quanto a distância. Os treinamentos presenciais são feitos individualmente com acompanhamento de um colaborador capacitado da área de análise de crédito da Sureg, como também em grupos quando necessário. Esse ponto é essencial na tomada de decisão da análise de crédito, visto que quando a equipe está capacitada todos seguem o mesmo padrão de análise.

Outro ponto forte apontado, diz respeito à análise do associado junto a cooperativa. Esta análise informa todas as operações de crédito em que o associado está envolvido, indiretamente, por meio de aval.

Além da análise do ambiente interno procedeu-se também à análise do ambiente externo, apontando ameaças e oportunidades que o setor de crédito da cooperativa está sujeito, conforme demonstra o QUADRO 07:

Descrição	Oportunidades	Ameaças
Taxas de juros menores do que as da concorrência;	+	
Associados ao invés de clientes;	+	
Produtos e serviços que atendem a todo o tipo de necessidade dos associados;	+	
Mercado vulnerável em decorrência das questões ambientais;		-
Dificuldade em escoar o produto da pecuária, em decorrência do fechamento do frigorífico;		-

Quadro 7 - Descrição das ameaças e oportunidades Sicredi Univales

Fonte: A autora

O Sicredi tem uma política de crédito própria e dessa forma consegue oferecer taxas de juros menores do que as outras instituições financeiras do mercado.

Outra oportunidade refere-se ao fato de que no Sicredi o cliente é um associado, ou seja, é dono de parte da cooperativa, e isso cria uma forte tendência de fidelização.

Como as cooperativas de crédito oferecem os mesmo produtos oferecidos pelas instituições financeiras, isso oportuniza a concessão do crédito, pois existem produtos e serviços que atendem às mais diversas necessidades de seus associados.

As ameaças do ambiente externo estão ligadas à vulnerabilidade do mercado. Juina está situada em uma região de muitas reservas ambientais, e isso tem dificultado a vida dos produtores rurais e dos empresários do setor madeireiro. Estas duas atividades são à base da economia do município.

No ano de 2010 o município de Juina sofreu uma grande perda, com o fechamento do frigorífico de abate de bovinos o que prejudicou a economia local. Este tipo de ameaça compromete a concessão de crédito e contribui para o não pagamento dos compromissos por parte dos associados.

5 CONCLUSÃO

As cooperativas de crédito têm como principal objetivo o fornecimento de crédito a seus associados. As vantagens da cooperativa de crédito em relação às demais instituições financeiras dizem respeito às menores taxas de juros e também ao fato do associado ser dono do negócio. As operações de crédito neste tipo de instituição são analisadas de modo a levar em consideração, mais do que as consultas cadastrais comuns, mas também o histórico do associado e sua participação para com ela mesma e na comunidade.

Este estudo buscou verificar a contribuição da técnica de análise de Swot para a melhoria do controle interno em uma cooperativa de crédito.

O problema de pesquisa foi formulado da seguinte maneira: Como a Análise *SWOT* pode contribuir com o controle interno no setor de análise de crédito em uma cooperativa de crédito?

Conclui-se que o problema foi respondido, pois através da análise de Swot é possível identificar pontos fortes e fracos do ambiente interno, as ameaças e oportunidades do ambiente externo oportunizando assim, melhorias no controle interno a partir da identificação dos pontos que enfraquecem a correta análise de crédito.

Entre as hipóteses levantadas para responder ao problema de pesquisa, conclui-se que a primeira hipótese foi confirmada e a segunda descartada, através do estudo comprovou-se que a Análise de Swot é uma ferramenta que contribui para o controle interno no setor de crédito em uma cooperativa de crédito.

A terceira hipótese se confirmou, através da análise de Swot é possível identificar ameaças e assim diminuir os riscos na concessão de crédito na instituição financeira analisada.

A quarta e última hipótese também foi confirmada visto que, a Análise de Swot contribui para a melhoria do controle interno apontando os pontos fortes e fracos a serem considerados nas análises de crédito.

A ferramenta de *SWOT* tem como objetivo a análise do ambiente interno e ambiente externo e sua aplicabilidade no setor de análise de crédito na cooperativa Sicredi Univales, unidade de atendimento de Juína será uma ferramenta útil que

contribuirá para minimizar os riscos inerentes à concessão de crédito, uma vez que por intermédio da análise de *SWOT* pode-se identificar as ameaças que o tomador de crédito oferece, através da identificação e avaliação do ambiente onde está inserido. O ambiente externo nos ajuda a verificar a capacidade de pagamento, o caráter e as condições do tomador de crédito, facilitando uma concessão de crédito que não gere equívocos uma vez que a carteira de crédito em uma instituição financeira é a essência fundamental e uma má administração dos recursos gera resultados indesejáveis.

Uma instituição financeira que possui um sistema de controle interno eficiente e eficaz, que conheça o mercado onde está inserida em um contexto macroeconômico possui maior percepção quando o ambiente externo está mudando e assim maior agilidade para se adaptar as mudanças, aproveitará melhor as oportunidades do mercado e sofrerá menos consequência das ameaças.

Não bastando possuir um sistema de controles eficiente e eficaz, como no ambiente externo o ambiente interno há a necessidade de monitoramento permanente por parte dos superiores.

Dessa forma, conclui-se que o objetivo geral do estudo foi alcançado, pois no decorrer da pesquisa é possível apontar que Análise de *SWOT* contribui para a melhoria do controle interno no setor de análise de crédito nas cooperativas de crédito.

No decorrer dos estudos foi possível identificar o quinto e o sexto C do crédito, sendo eles o conglomerado e o colateral.

O colateral refere-se à garantia que o tomador de crédito oferece em determinada operação, sendo uma segurança adicional para eventual incapacidade de pagamento do compromisso assumido por parte do tomador, podendo ser uma garantia real como bens móveis ou imóveis como também aval de terceiro.

O conglomerado refere se ao grupo onde o tomador está envolvido, com a finalidade de identificação dos riscos existentes nas operações que envolvem grupos de pessoas físicas ligadas quando desenvolvem atividade em conjunto, formal ou informal, ou cônjuges como também para grupos empresariais, pessoa jurídica.

Não sendo possível aprofundar os estudos nestes C's por se tratar de assunto novo e a limitação de referências bibliográficas.

Este estudo limitou-se à identificação de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades encontradas para o setor de crédito de uma cooperativa de crédito, sem, contudo, apontar possíveis soluções para minimizar fraquezas e ameaças.

Outras pesquisas poderiam dar continuidade ao estudo, montando um estudo de contorno dos pontos fracos e das ameaças e sugerindo um melhor aproveitamento das oportunidades identificadas.

Finalizando, após a realização da análise de *SWOT*, que é realizada por todos os membros da equipe a instituição poderá estabelecer as metas de melhorias que servirão de base para o desempenho de todos os colaboradores, sendo a análise de *SWOT*, um instrumento de fácil aplicação que pode gerar grandes resultados à instituição SICREDI UNIVALES.

REFERÊNCIAS

Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4.ed. SÃO PAULO: Atlas, 2008.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Auditoria: Um curso moderno e completo – Textos, exemplo e exercícios resolvidos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à Auditoria Operacional**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

_____. **Introdução à Auditoria Operacional**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5ª Ed., São Paulo: Atlas, 2010.

BALBINOT, Edeimar Luiz; RESKE FILHO, Antonio. **Controles de Gestão um estudo teórico**. (2005). Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/anteriores.html>> Acesso em: 15 de set. 2010.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema de informações de crédito do Banco Central – SCR**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/fis/crc/ftp/SCR.pdf> acesso em 15 de out de 2010.

_____. **Resolução 2.554**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=098186548&method=detalharNormativo>> Acesso em: 19 de set. de 2010.

BANCO DO BRASIL. **Acordo da Basiléia**. Histórico. Disponível em: http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,2549,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=8615&codigoMenu=208&codigoRet=6050&bread=4_1_1 Acesso em: 17 de jun. de 2011.

BITTENCOURT, Gilson Alceu. **Cooperativas de crédito solidário**. Constituição de funcionamento. São Paulo: Intertexto, 2ª ed, 2001.

BOYNTON, William; C. RAYMOND, N. Johnson. WALTER, G. Kell. **Auditoria:** tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Técnicas de Auditoria:** análise SWOT e verificação de risco / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 8ª. Ed. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7º Ed., Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

COOPERATIVA, Estatuto Social. **Guia do associado Univales.** 2010

COSTA, Reinaldo Rocha. **Análise empresarial avançada para o crédito.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil:** teoria e prática. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Auditoria Contábil:** teoria e prática. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Auditoria Contábil:** teoria e prática. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Auditoria Contábil:** teoria e prática. 6 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle interno nos municípios.** 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **O minidicionário da língua portuguesa.** 5º Ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira 2004.

FRANCO, Hilário.; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Auditoria contábil**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, José Artur Teixeira. **Objetivos Gerais e Específicos**. 2008. Disponível em: <<http://metodologiadapesquisa.blogspot.com/2008/11/objetivos-gerais-e-especificos.html>> Acesso em: 15 de set. de 2010.

KREUTZ, Ineida T. **Cooperativismo passo a passo**. 8. ed. (2009). Disponível em: <http://www.ocbgo.org.br/arquivos/downloads/cartilha_cooperativismo_58491.pdf> Acesso em: 09 de set. 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6ª. Ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUES, Wagner Luiz. **Auditoria**. 1ª Ed., Paraná, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 2º Ed., São Paulo: Pioneira, 1999.
Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo** – Forma ideal de organização. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp> acesso em: 17 de jun. de 2011.

Organização das Cooperativas Brasileiras. **Números do Cooperativismo**. (2009). Disponível em: <http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/250210_somentenumeros.pdf> Acesso em: 14 de set. 2010.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. (2006). **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/HccB4edicao.pdf>> Acesso em: 10 de set. 2010.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. 3º ed., São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 10 ed., São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Ariovaldo dos; Fernando Henrique Câmara Gouveia. Patrícia do Santos Vieira. **Contabilidade das Sociedades Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2º ed. 2003.

_____. **Cooperativa de crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 6º ed. 2008.

SEBRAE. **Cooperativa o que é?** Disponível em: <<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/cooperativismo/cooperativa%20o%20que%20e.htm>> Acesso em: 10 de set. 2010.

SECURATO, Jose Roberto. **Análise e avaliação do risco**: pessoas físicas e jurídicas. São Paulo: Saint Paul, 2007.

SERASA EXPIRAN. **Histórico Serasa Experian**. Disponível em: http://www.serasaexperian.com.br/serasaexperian/institucional/historico/index.htm?category=menu_topohome&action=QuemSomos_Instituicao_Historico> Acesso em: 15 de out. de 2010.

SICREDI, Banco Cooperativo. **Estrutura de Gerenciamento do RISCO OPERACIONAL do Banco Cooperativo SICREDI e empresas controladas**. Porto Alegre, 2002.

TRISTÃO, Victor Aceti. **Sociedades Cooperativas**. (2005). Disponível em: <http://www.franca.unesp.br/artigos/Victor_Aceti.pdf> Acesso em: 15 de set. de 2010.