

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADEMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM CONTROLADORIA

Elaine Kusdra

**PROJETO DE AVALIAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS:
O CASO SICREDI**

Porto Alegre
2010

Elaine Kusdra

**PROJETO DE AVALIAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS:
O CASO SICREDI**

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação na disciplina de capacitação para o estudo de caso em Controladoria.

Orientador: Prof. Sr. Alcides Brugnera

Porto Alegre

2010

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Organograma da área Serviços Contábeis e Tributários.....	8
FIGURA 2 – Organograma do cooperativismo de crédito no Brasil	18
FIGURA 3 – Distribuição das cooperativas por região brasileira.....	19
FIGURA 4 – Mapa do cooperativismo no mundo	21

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Enfoque da organização x organização por processos	11
QUADRO 2 – Processos antes e depois da centralização	15
QUADRO 3 – Cooperativismo de crédito no mundo.....	20
QUADRO 4 – Os 10 países do mundo com maior expressão no Cooperativismo de Crédito	20

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Nível de satisfação	23
GRÁFICO 2 – Necessidade de rever as conciliações.....	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 ESTRUTURA DO SICREDI	6
1.1.1 Principais produtos e serviços do SICREDI	6
1.1.2 Estrutura Organizacional da empresa Confederação SICREDI.....	7
1.1.3 A Área Serviços Contábeis e Tributários.....	7
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	9
1.2.1 Objetivo geral.....	9
1.2.3 Objetivos específicos.....	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 PROCESSO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1 COMO IMPLEMENTAR A “GESTÃO POR PROCESSOS”	12
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2.3 GOVERNANÇA COOPERATIVA	13
2.4 DESCRIÇÃO DO PROJETO.....	14
2.5 ANTES DA CENTRALIZAÇÃO	14
2.6 DEPOIS DA CENTRALIZAÇÃO.....	15
3 PAPEL DA ENTIDADE	16
3.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO	16
3.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL	17
3.3 OS DOIS MAIORES SISTEMAS EXISTENTES.....	17
3.4 ORGANOGRAMA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL	18
3.5 DISTRIBUIÇÃO DAS COOPERATIVAS POR REGIÃO – NO BRASIL.....	18
3.6 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO MUNDO	19
3.7 REPRESENTAÇÃO DO COOPERATIVISMO NO MUNDO	20
3.8 PRINCÍPIOS UNIVERSAIS DO COOPERATIVISMO	21
4 METODOLOGIA.....	22
4.1 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS.....	22
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	22
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
6 CONCLUSÃO.....	25
REFERÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

A empresa na qual é realizada esta pesquisa é formada por um conjunto de empresas, que funciona como uma organização sistêmica do SICREDI. Nesta organização os processos de Integração unem, numa mesma instituição, com uma mesma marca, as Cooperativas de Crédito Singulares, as Cooperativas de Crédito Centrais, a Confederação, Sicredi Participações o Banco e suas controladas.

Dentre os papéis dessas diversas organizações, a cooperativa de crédito singular exerce o que prepondera sobre os demais, pois é nela que as pessoas se reúnem para atingir fins econômicos para melhoria da renda e das condições de vida, por meio da cooperativa e da mutualidade.

As demais empresas têm o papel de viabilizar serviços comuns às cooperativas de crédito, cada uma dentro da sua especialidade.

1.1 ESTRUTURA DO SICREDI

A estrutura do SICREDI é formada com as seguintes empresas: Cooperativas de Crédito, Centrais Estaduais, SICREDI Participações S.A., Confederação SICREDI, Banco Cooperativo SICREDI e Fundação SICREDI.

1.1.1 Principais produtos e serviços do SICREDI

Os principais produtos comercializados pelo SICREDI estão listados a seguir:

- a) Cartões;
- b) Crédito geral;
- c) Crédito Rural;
- d) Investimentos;

- e) Seguros;
- f) Consórcios;
- g) Previdência;
- h) Recebimentos;
- i) Pagamentos;
- j) Câmbio.

1.1.2 Estrutura Organizacional da empresa Confederação SICREDI

A estrutura organizacional da Confederação SICREDI, esta assim constituída:

- a) Administração de Pessoal;
- b) Central de Relacionamento;
- c) Desenvolvimento de Software;
- d) Escritório de Projetos;
- e) Infraestrutura de TI;
- f) Serviços Tecnológicos;
- g) Padronização Organizacional
- h) Processamento;
- i) Retaguarda Operacional;
- j) Risco Operacional e Segurança;
- k) Serviços Administrativos;
- l) Serviços Contábeis e Tributários.**

1.1.3 A Área Serviços Contábeis e Tributários

Conforme pode-se observar é na estrutura apresentada abaixo, a área constitui-se de três subáreas, que hoje estão centralizados todos os serviços contábeis e tributários que anteriormente eram espalhados pelas 138 cooperativas em todo Brasil.

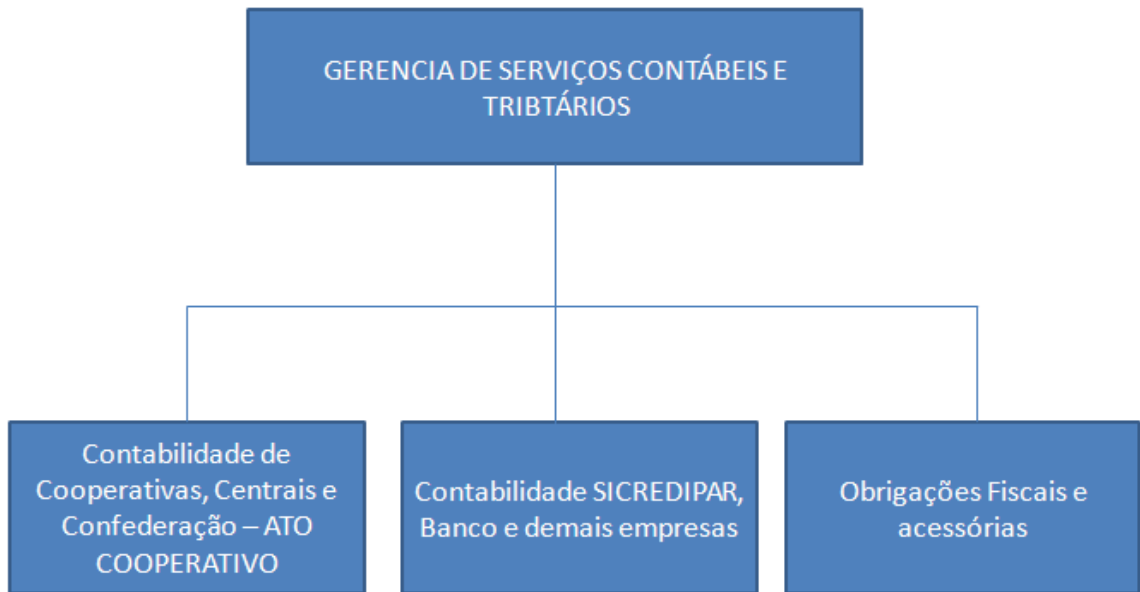


FIGURA 1 – Organograma da área Serviços Contábeis e Tributários
Fonte: SICREDI (2010).

As funções das áreas são descritas a seguir:

- a) Contabilidade Cooperativas, Centrais e Confederação: nesta subárea que é realizado toda a conciliação contábil e fiscal dessas entidades;
- b) Contabilidade SICREDIPAR, banco e demais empresas: onde ao realizadas todas as conciliações contábeis e fiscais dessas empresas;
- c) Obrigações Fiscais e acessórias nestes setor são recolhidos e conciliados os tributos, a geração das informações ao banco central, Receita federal.

Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: O projeto de Centralização área de Serviços Contábeis e Tributários atingiu a expectativa, com menor custo, padronização, foco em negócio e credibilidade nos serviços prestados?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Em forma de pesquisa serão abordadas as técnicas utilizadas, o grau de satisfação e as melhorias sugeridas.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar se a implantação do projeto Centralização de Serviços de Contabilidade e Tributos na empresa SICREDI, padronizou os procedimentos, reduziu custos operacionais e gerou mais segurança sistêmica.

1.2.3 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste estudo:

- a) Descrever o projeto da empresa e evidencia os objetivos principais SICREDI; com a implantação da área centralizada de Gerencia de Serviços Contábeis e Tributários;
- b) Verificar as etapas de implantação do Projeto, Gerencia de Serviços Contábeis e Tributários;
- c) Avaliar os resultados;
- d) Avaliar as possibilidades de melhorias do método utilizado pela empresa em termos de padronização do projeto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O resultado desta pesquisa busca atender a satisfação dos gestores na centralização dos serviços, buscando a eliminação de custos improdutivos, ou seja, aquilo que não agrega valor deve ser eliminado, desde materiais de consumo regular como atividades e processo ultrapassados ou muito defasados em relação às melhores práticas usuais no mercado.

Atenta-se também a utilização e valorização dos itens constantes no plano de trabalho; a interligação com as diretrizes fixadas pela Diretoria, e finalmente os objetivos contratados na evolução SICREDI trazem também mais sustentação para o trabalho, Com isso buscar-se-a atender a expectativa das filiadas, tendo um trabalho amplo em busca de solução eficaz e que apresentem aumento de produtividade.

Com este projeto, visando apresentar pontos positivos, focar-se-a mais em ações que trarão benefícios as filiadas, ou seja para as cooperativas. Para tanto, é importante focar em resultado, auxiliando as cooperativas em serviços que demandam mão de obra, sendo que para isso, será feito referencias para centralizar outros serviços,

Este projeto visa medir a sustentabilidade nos serviços realizados através de processos estruturados e confiáveis quanto aos controles internos e a conformidade com as melhores práticas de mercado, como critérios claros, governança, políticas definidas, padronização de procedimentos nas organizações centralizadoras, controles efetivos, processos voltados para automatização e ganhos de produtividade;

Neste trabalho, serão demonstradas as situações atuais da área, a implementação dos serviços prestados. Será relatado o que foi previsto, atentando-se na demonstração do sentido continuidade e padronização do negócio. Foco na estrutura do SICREDI, visando melhores práticas adotadas em mercado, atentando para as normas legais e estruturais considerando sempre o foco no negócio, com melhores serviços prestados com qualidade e o menor custo, onde as filiadas, as cooperativas tenham maior confiança e credibilidade nos serviços prestados.

2 PROCESSO ORGANIZACIONAL

O processo organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almeçadas pela empresa. A sabedoria convencional dos líderes pouco nos ajudou na construção de um modelo holístico. Disponha-se de doutrinas estratégicas sobre valor dos acionistas, gestão de clientes, gestão de processos, qualidade, competências-chaves, inovação, recursos humanos, tecnologia da informação e aprendizado.

A procura por confiança baseada na transparência vem aumentando no contexto de transformações globais. O acesso à informação está criando uma sociedade democrática com cidadãos participativos e capazes de compreender e utilizar a informação o que lhes está acessível (HOLZNER; HOLZNER, 2006). Esta realidade trouxe para as organizações a necessidade do estabelecimento de mecanismos nos seus processos de negócio demonstrando transparência.

Os processos são permanentes, e sendo a forma pela qual a organização funciona, agrega valor a seus clientes e cumpre sua finalidade como organização rotineira.

O Quadro 1 a seguir apresenta o enfoque da organização x organização por processos.

ENFOQUE DA ORGANIZAÇÃO	X	ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS
1. O problema esta nas pessoas		1. O problema esta nos processos
2. Eu entendo o meu serviço		2. Eu sei como meu serviço se encaixa no processo geral
3. Meça o desempenho das pessoas		3. Medindo o desempenho dos processos
4. mude a pessoa		4. Mude o processos.
5. Controle as pessoas		5. Treine as pessoas
6. Quem cometeu o erro?		6. Qual é a causa deste problema.
7. Ataque às pessoas		7. Ataque os processos (pergunte por quê, não quem?)
8. Motive as pessoas		8. Renova os obstáculos
9. Orientado para eficiência		9. Orientado para a eficiência e eficácia.

QUADRO 1 – Enfoque da organização x organização por processos

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1 COMO IMPLEMENTAR A “GESTÃO POR PROCESSOS”

A implementação da gestão por processos exige as seguintes providências:

- a) Identificar os processos empresariais e organizando-os por prioridades estratégicas (é a arte da organização orientada por processo);
- b) Agrupar atividades pertencentes a diversas áreas funcionais nos processos selecionados, eliminando as que não agregam valor. (é a chave do sucesso);
- c) Delegar para os “donos dos processos” as responsabilidades por todas as atividades e resultados desses processos;
- d) Avaliar o desempenho em função de resultados;
- e) Suportar a transformação com um programa de “*change management*”.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Administrar uma empresa, atualmente, requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar e controlar. As mudanças requerem análise do comportamento Individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do Comportamento Organizacional. De modo particular investiga as questões relacionadas com lideranças e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Neste conceito pode-se observar que hoje a área de RH esta mais focada em Capital Humano, ou seja, esta desenvolvendo programa de gestão de desempenho, de avaliação, alinhamento do sistema de incentivos e recompensas com os objetivos estratégicos de equipes e indivíduos.

Hoje nas empresas, é comum a gestão de clima organizacional, pois é através dele que se mede o ambiente humano no qual as pessoas de uma empresa fazem seu trabalho. Ou seja, é a percepção coletiva que as pessoas tem da empresa, obtida pela experimentação de práticas, políticas e estruturas, processos e sistemas e a sequencia reação a esta percepção. Seus

funcionários estão satisfeitos e motivados com o trabalho e a empresa? Estão satisfeitos com as condições de trabalho que a empresa lhes proporciona? Sentem e compartilham um forte espírito de equipe e cooperação interna?

Embora o comportamento humano no trabalho seja sistemático e rigoroso, é preciso ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem de Comportamento Organizacional leva em conta uma estrutura contingencial considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito. Por outro lado não basta simplesmente colocar as pessoas juntas para que se alcance um bom desempenho. É preciso que a pessoa aprenda como interagir de maneira a compartilhar informações, confrontar diferenças e cooperar com seus colegas.

2.3 GOVERNANÇA COOPERATIVA

Segundo a visão mais ampla do modelo dos Stakeholders², as empresas devem compatibilizar as expectativas de diversos grupos de interessados, considerados como detentores de legítimos direitos sobre a atuação e os resultados da empresa. Nesse sentido, a atuação socialmente responsável, administradas de acordo com o interesse público, adquire importância fundamental, bem como o dever de prestar contas a diversos outros grupos tais como empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral, sendo forte a cobrança por *accountability*. Críticos a este modelo argumentam que os administradores podem atribuir a essa busca por atender expectativas dos *stakeholders* a responsabilidade por eventuais resultados negativos do negócio, mas reconhecem sua capacidade em agregar os esforços das partes interessadas em torno de objetivos de longo prazo e o sucesso da empresa (MAHER; ANDERSON, 1999).

Mesmo considerando modelos de organização baseados em auto-gestão, a especialização requerida pela crescente complexidade dos negócios exige que haja gestores preparados para lidar com as questões de natureza executiva, deslocando questões de natureza política a outros fóruns, particularmente os conselhos de administração ou deliberativo. Assim, permanece a necessidade de configuração de um órgão executivo, de natureza técnica, o que implica em problemas de agência pela existência de interesses diversos entre proprietários e executivos, ainda que esses executivos sejam também proprietários, dada a

responsabilidade, acesso à informação, e singularidade – ou seja, não representa necessariamente o pensamento coletivo – da atuação desses executivos.

2.4 DESCRIÇÃO DO PROJETO

O presente projeto foi desenvolvido pela área de Serviços Contábeis e Tributários, para atender a organização, no foco de centralizar e padronizar os serviços contábeis e tributários. Este projeto tem como objetivo principal minimizar de forma inteligente os serviços realizados pela cooperativa.

O primeiro passo foi mapear e descrever cada processo, melhorando e ajustando para o novo modelo.

No segundo passo, foi necessário eliminar todo e qualquer problema que gerasse dúvidas, deixando na forma mais clara e objetiva. Para a contabilidade, o foco foi em códigos de sistema e padronização nos lançamentos contábeis.

O terceiro passo inicia a centralização por partes, por exemplo, tributo a tributo, declaração conforme a centralização de cada tributo. Para a contabilidade, grupo de contas contábeis, por exemplo: capital social, sistema patrimonial, passivos contingentes, crédito, convênios etc.

O quarto passo é montar todas as demonstrações contábeis e atendimento a auditoria para todos os processos.

Para entender melhor, será apresentado dois quadros, um como eram realizados os serviços pela cooperativa e o outro como ficou após a centralização.

2.5 ANTES DA CENTRALIZAÇÃO

Cada cooperativa possuía uma equipe em média 08 pessoas para realizar os serviços da contabilidade e recolhimento de tributos, neste formato, ocorriam muitos erros e ou esquecimento de atividades a serem executadas. As centrais tinham em seu papel, realizar

treinamentos para que todas as pessoas conseguissem acompanhar mudanças e ou datas de recolhimentos.

Outro fato importante a destacar eram as declarações, pois hoje seriam 138 cooperativas fazendo individualmente.

Para cada legislação nova que houvesse alterações significativas, teríamos que montar treinamentos e deslocamento de pessoas para entender a mudança do processo e assim poder atender as novas normas.

2.6 DEPOIS DA CENTRALIZAÇÃO

Com a centralização ganhou-se tempo, foco e padronização no negócio, para cada processo.

Também neste formato, definiu-se pessoas para acompanhar a legislação, as mudanças nas normas contábeis, que buscam entender e repassar num mesmo local, as pessoas envolvidas.

Exemplos importantes nos processos centralizados:

Alguns processos que pode ser destacado para visualizar a importância da centralização.			
Antes da Centralização	Pessoas por coop.	Depois da Centralização	Pessoas Conf.
Recolhimentos de tributos	2	Recolhimentos de tributos	3
Declarações Receita Federal	1	Declarações Receita Federal	1
Novas Leis e normas	1	Novas Leis e normas	2
Montagem peças contábeis para Publicação de Balanço	1	Montagem peças contábeis para Publicação de Balanço	1
Atendimento auditoria	1	Atendimento auditoria	2
Conciliação de processos (*)	4	Conciliação de processos	9

(*) Para estes processos, a demonstração é referente a 85% que já se encontram centralizados.

QUADRO 2 – Processos antes e depois da centralização

Fonte: Elaborado pela autora.

3 PAPEL DA ENTIDADE

3.1 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A história do cooperativismo de crédito no Brasil começou em 28 de dezembro de 1.902, na localidade de Linha Imperial, Município de Nova Petrópolis – Rio Grande do Sul, com a constituição da **Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis (RS)**, sob a liderança do padre Theodor Amestad, que escreve:

Se uma grande pedra se atravessa no caminho e vinte pessoas querem passar, não conseguirão se um por um a procura remover individualmente. Mas se vinte pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de um deles, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos (AMSTAD, 1990).

Entre os vários tipos de cooperativas, existem as cooperativas de crédito, criadas para oferecer soluções financeiras aos seus associados, constituindo-se num instrumento destes para acesso a produtos e serviços adaptados às suas necessidades e condições financeiras.

Às Cooperativas compete o relacionamento com os associados e com a comunidade em que estão inseridas, notadamente no que se refere aos aspectos negociais próprios e à organização do quadro social. Compete também as cooperativas a tomada de decisão sistêmica, de forma a preservar a natureza cooperativa do negócio.

Considerando-se que as atividades negociam que envolvem o atendimento das necessidades dos associados são inerentes às cooperativas, seus administradores se responsabilizam pelas mesmas, inclusive quando estiver utilizando-se de estruturas complementares, dentro do Sistema, o que deve estar formalmente contratado.

O Cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade, criado na Europa no século XIX, caracterizando-se como uma forma de ajuda mútua através da cooperação e da parceria.

3.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

Em Dez/2009 o Brasil possuía 1.394 Cooperativas de Crédito, 38 Centrais Estaduais e 4 Confederações, sendo alicerçado basicamente em 4 sistemas de crédito, sejam eles, SICOOB, SICREDI, UNICRED, e ANCOSOL (representando as centrais Cresol, Ecosol e Crenhor).

O Brasil é o **18º país** do mundo com maior expressão no Cooperativismo de Crédito.

3.3 OS DOIS MAIORES SISTEMAS EXISTENTES

O sistema **SICREDI** teve sua origem no Rio Grande do Sul e espalhou-se pelo oeste brasileiro, avançando pelos estados do Paraná, Mato Grosso Sul e Mato Grosso. Atualmente encontra-se presente em 10 estados brasileiros, mas é o Rio Grande do Sul que apresenta em torno de 55% dos volumes administrados pelo SICREDI.

Já o sistema **SICOOB** atua em praticamente todo o território nacional com grande ênfase em São Paulo e Minas Gerais que juntos representam 63% do total do SICOOB.

Os sistemas SICREDI e SICOOB possuem seus próprios bancos cooperativos, o BANCO SICREDI e o BANCOOB, criados para atender especificamente as suas cooperativas de crédito e que não possuem agências próprias.

Através da expressão do SICREDI o Rio Grande do Sul é hoje o estado com melhor desempenho no Cooperativismo nacional apresentando:

- a) 24% dos associados do Brasil (939 mil perante os 3,9 milhões);
- b) 13% das unidades de atendimento do Brasil (511 perante as 3.990);
- c) 19% dos ativos totais do Brasil (R\$ 6,6 bilhões perante os R\$ 35,3 bilhões);
- d) 18% dos empréstimos do Brasil (R\$ 3,8 bilhões perante os R\$ 21,2 bilhões);
- e) 13,5% do Patrimônio Líquido nacional;
- f) 10% das sobras nacionais.

3.4 ORGANOGRAMA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

A imagem a seguir foi obtida da publicação do BACEN “cooperativas de Crédito – História da Evolução Normativa no Brasil.

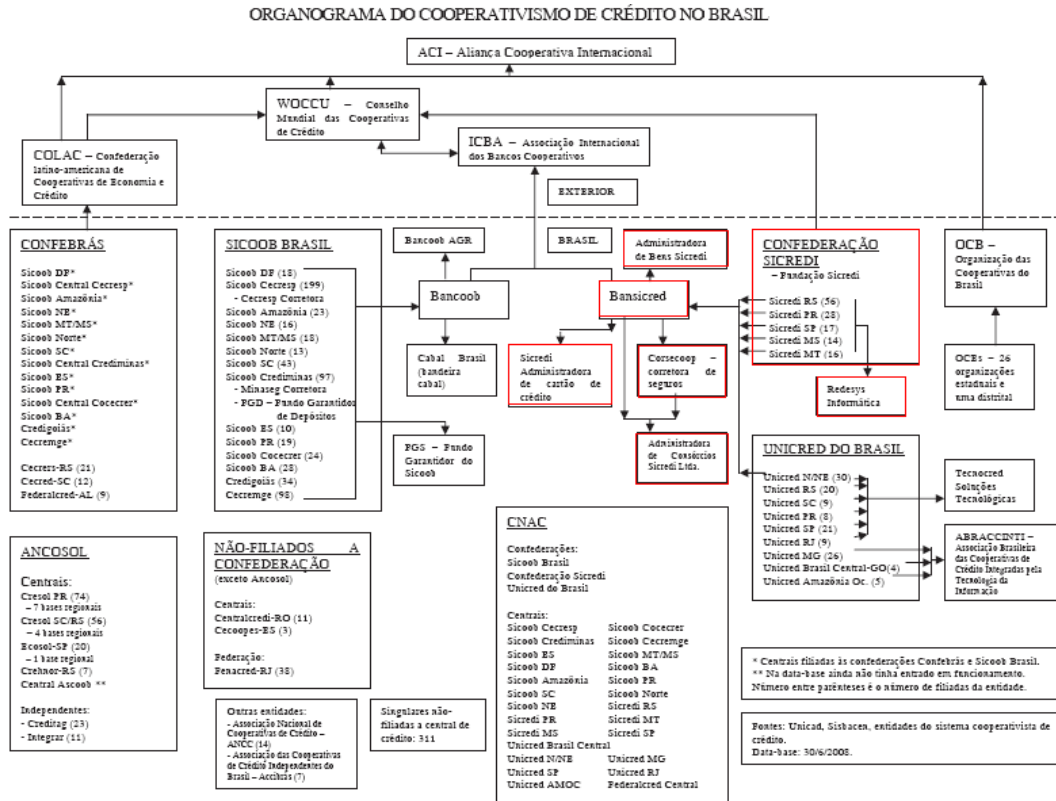


FIGURA 2 – Organograma do cooperativismo de crédito no Brasil
Fonte: Pinheiro (2008).

3.5 DISTRIBUIÇÃO DAS COOPERATIVAS POR REGIÃO – NO BRASIL

O mapa abaixo apresenta a distribuição das cooperativas por região do País.

DISTRIBUIÇÃO DAS COOPERATIVAS POR REGIÃO:
Distribuição das cooperativas por região



FIGURA 3 – Distribuição das cooperativas por região brasileira
 Fonte: Portal do Cooperativismo de Crédito (2010).

3.6 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO MUNDO

Segundo o **WOCCU – Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito**, em seu "2009 Statistical Report", no ano de 2009 existiam no mundo 49.330 cooperativas de crédito em **97 países**, totalizando 184.916.050. Os dados consolidados foram apresentados no World Credit Union Conference realizado no mês de julho de 2010 em Las Vegas. Consta também na apresentação a participação de mercado das cooperativas de crédito no mundo com um índice de 7,6% do mercado financeiro.

Dados Estatísticos do WOCCU							
Continente	Países	Cooperativas de Crédito	Associados	Penetração - Market Share	Ativos (US\$)	Empréstimos (US\$)	Ano Base
África	22	14.404	15,6 milhões	6,8%	4,9 bilhões	3,9 bilhões	2009
América do Norte	2	8.653	02 milhões	44,6%	1.126,5 bilhões	769,5 bilhões	2009
América Latina	15	1.784	15,0 milhões	4,8%	38,1 bilhões	22,3 bilhões	2009
Ásia	21	21.233	35,9 milhões	2,6%	110,3 bilhões	64,3 bilhões	2009
Caribe	19	556	3,0 milhões	18,9%	4,5 bilhões	3,2 bilhões	2009
Europa	12	2.418	8,5 milhões	3,6%	26,3 bilhões	13,9 bilhões	2009
Oceania	6	282	3,9 milhões	17,9%	42,9 bilhões	34,7 bilhões	2009
Total	97	49.330	183,9 milhões	7,6%	1,353 trilhão	911,7 bilhões	2009

QUADRO 3 – Cooperativismo de crédito no mundo

Fonte: WOCCU (2009).

Segundo a ACCU Confederação das Cooperativas Asiáticas, apenas no continente asiático existem, em 21 países, mais de 49 mil cooperativas de crédito.

Os 10 países do mundo com maior expressão no Cooperativismo de Crédito								
	País	Bancos Cooperativos	Pontos de Atendimento	Associados	Cientes	Ativos (US\$)	Empréstimos (US\$)	Base
1º	França	94	24.462	20,1 milhões	96,3 milhões	4.499 bilhões	2.266 bilhões	
2º	Japão	320	15.933	9,3 milhões	47 milhões	1.810 bilhões	992 bilhões	
3º	Alemanha	1.452	15.933	16,1 milhões	30 milhões	1.580 bilhões	846 bilhões	
4º	Itália	529	13.778	2,1 milhões	14,7 milhões	1.030 bilhões	695 bilhões	2009
5º	China	32.000	-	200 milhões		870 bilhões	236 bilhões	
6º	Holanda	153	1.359	1,7 milhão	9,5 milhões	950 bilhões	597 bilhões	
7º	EUA	7.708	-	91,1 milhões		897 bilhões	580 bilhões	2009
8º	Áustria	628	2.800	2,3 milhões	5,1 milhões	483 bilhões	289 bilhões	
9º	Canadá	989	3.371	11,1 milhões		266 bilhões	196 bilhões	2009
10º	Espanha	82	5.006	2 milhões	10,3 milhões	158 bilhões	131 bilhões	

QUADRO 4 – Os 10 países do mundo com maior expressão no Cooperativismo de Crédito

Fonte: WOCCU (2009).

3.7 REPRESENTAÇÃO DO COOPERATIVISMO NO MUNDO

O mapa a seguir apresenta a representação do cooperativismo no mundo.

Cooperativismo e cooperativa



FIGURA 4 – Mapa do cooperativismo no mundo
Fonte: WOCCU (2009).

3.8 PRINCÍPIOS UNIVERSAIS DO COOPERATIVISMO

São princípios do cooperativismo:

- a) Adesão voluntária e livre;
- b) Participação econômica dos membros;
- c) Gestão democrática pelos membros;
- d) Autonomia e independência;
- e) Educação, formação e informação;
- f) Intercooperação e Interesse pela comunidade.

4 METODOLOGIA

4.1 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Será analisada a satisfação dos serviços prestados pela área de serviços contábeis e tributários, em forma de coleta de dados, através de questionários com dez questões de múltipla escolha.

Este questionário foi enviado através de e-mail para gerentes ou pessoas responsáveis pela área contábil das cooperativas espalhados pelos 05 estados do Brasil.

O tempo dado para responder ao questionário foi de 5 dias, não sendo estendido o prazo, o resultado foi possível devido ao retorno ser maior que 10% dos questionários enviados.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para medir o resultado da pesquisa, demonstrar-se-a da seguinte forma:

- a) Quadro e gráficos de satisfação, pequena amostragem geral da pesquisa, dentre eles o nível de satisfação e qualidade dos colaboradores da área;
- b) Sugestão do apresentador com as observações por ele identificadas perante a pesquisa;
- c) Propor melhorias de desenvolvimento do projeto.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando o gráfico a seguir, pode-se observar que as cooperativas filiadas estão satisfeitas com os serviços prestados. Das 78 cooperativas entrevistadas, 80% responderam o questionário com um nível de satisfação excelente pela minha percepção.

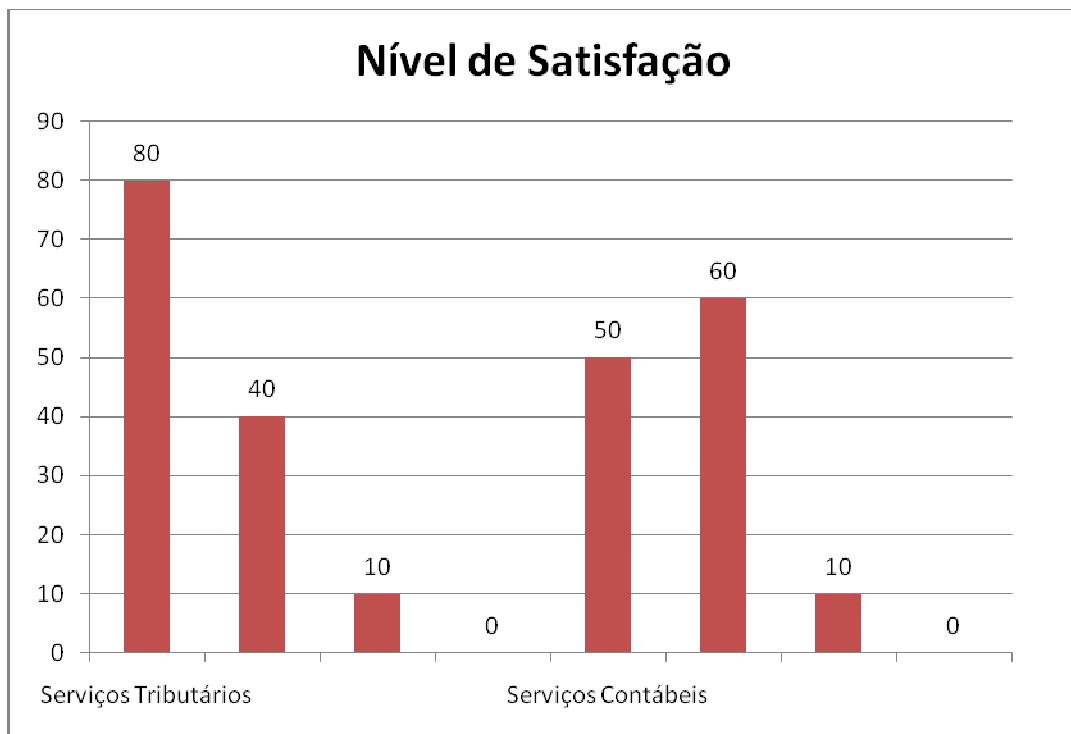


GRÁFICO 1 – Nível de satisfação

Fonte: Dados da pesquisa.

Das perguntas que foram feitas pelo questionário, destaca-se três que pode-se refletir para melhorar o desempenho dos serviços prestados.

O foco da centralização dos serviços contábeis e tributários seria a liberação das pessoas a focarem mais em negócio, sentimos que esse fato ainda não está acontecendo, dos questionários retornados, verifica-se que 80% não conseguiram atingir este objetivo. 15% das pessoas saíram do sistema. Outras 5% apenas foram para área do negócio.

Percebe-se que 90% dos retornos recebidos dizem ter a necessidade de rever as conciliações hoje feitas pela área de serviços contábeis e tributários.

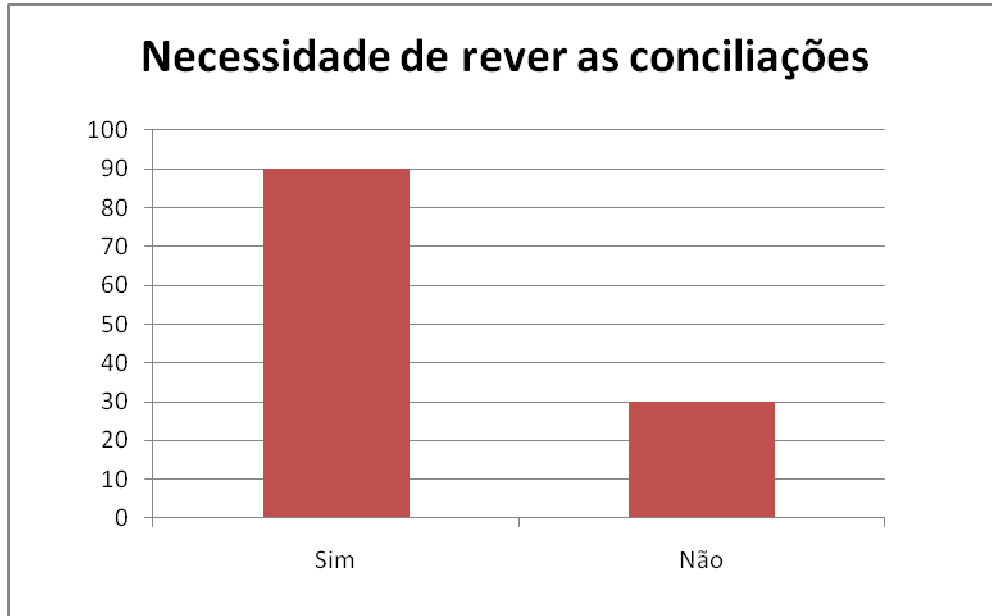


GRÁFICO 2 – Necessidade de rever as conciliações
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que das sugestões enviadas pelas cooperativas, o ponto mais relevante são os valores lançados hoje na pendência para que a cooperativa tenham que ajustar. Foi um ponto que atingiu 90% dos questionários retornados.

6 CONCLUSÃO

Conclui-se com este projeto que a implantação da centralização dos Serviços Contábeis e Tributários esta sendo positivo e pela análise apresentada nos resultados da pesquisa as cooperativas filiadas estão satisfeitas com os serviços prestados.

É uma forma inteligente de se focar em resultados, pois reduz custo na cooperativa, podendo ela estar mais focada no associado e em negócios.

A área de Serviços contábeis e Tributários deve buscar novos desafios, utilizando métodos cada vez mais sofisticados em padronização de processos, dando ênfase a prestação de serviço, treinamentos para melhor preparo das pessoas, foco em bom atendimento as filiadas e valorização na busca de soluções mais eficazes.

Sugere-se algumas melhorias como: Deixar a cooperativa mais próxima do resultado, dar mais credibilidade nos trabalhos realizados pela área, focar em procurar as diferenças sem que seja necessário o lançamento em pendência para que a cooperativa tenha que procurar e ajustar. Dar andamento nos demais processos para centralização que hoje ainda esta sobre a responsabilidade da cooperativa.

Outro ponto importante que precisamos destacar é o nível de satisfação dos colegas da área que precisamos ter um certo cuidado, pois colaboradores satisfeitos, trabalhos bem feitos. Sugiro realizar um levantamento mediante caixa de entrevista, para cada colaborador da uma nota de 1 (um) a 10 (dez) referente: Satisfação salarial, tempo suficiente para realizar as atividades e se elas são claras e objetivas para cada um.

REFERÊNCIAS

AMSTAD, Theodor. **Memórias auto-biográficas**. Nova Petrópolis, 1990.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BCB. **Plano Contábil das Instituições Financeiras, e normas do Sistema Financeiro – COSIF**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COSIF>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 26 ago. 2010.

CENTRAL SICREDI PARANÁ. **Cooperativismo de crédito**. Curitiba, 2005.

HOLZNER B., HOLZNER L., **Transparency in Global Change: the vanguard of the open society**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2006.

IUDICIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAHER, Maria; ANDERSON, Thomas. **Governance Corporative: effects on firm performance and economic growth**. Paris: OECD, 1999.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. Ed. Brasília: BCB, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Cooperativismo de crédito no Brasil**. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/CooperativismoBrasil.php>>. Acesso em: 22 ago. 2010.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO - SICREDI. **História do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2010.

_____. **Sobre o SICREDI**. Porto Alegre, 2010.

WORLD COUNCIL OF CREDI UNIONS – WOCCU. **Statistical report. 2009**. Disponível em: <<http://www.woccu.org/publications/statreport>>. Acesso em: 26 ago. 2010.