

**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO
- FASF**

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LETÍCIA MATOS DUARTE

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS:
um estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Alto São
Francisco**

LUZ – MG

2018

LETÍCIA MATOS DUARTE

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS:
um estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Alto São
Francisco**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São
Francisco, como quesito parcial para obtenção do
título de bacharel em Ciências Contábeis.**

**Área de concentração: Controle Interno e Gestão de
Risco**

Professor Orientador: Lindomar Ribeiro dos Santos

LUZ – MG

2018

Catálogo: Antonio Jorge Resende Junior / Biblio. Crb 1/1992

Duarte, Letícia Matos.

D873r A importância dos controles internos e gestão de riscos: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de livre admissão do Alto São Francisco - MG. / Letícia Matos Duarte. Luz – MG: FASF -- 2018.

118 f.

Orientador: Prof. Esp. Lindomar Ribeirão dos Santos

Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São Francisco no Curso de Contabilidade (Área de Concentração, Controle Interno).

1. Controle Interno. 2. Gestão de Risco. 3. *Compliance*. 4. Governança Corporativa. 5. Tomada de Decisão. I. Título.

CDD 657

LETÍCIA MATOS DUARTE

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS:
um estudo de caso em uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Alto São
Francisco**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Filosofia Ciências e Letras do Alto São
Francisco, como quesito parcial para obtenção do
título de bacharel em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA

Orientador
Prof. Lindomar Ribeiro dos Santos

Prof.^ª Esp. Graziela Renata dos Santos

Prof.Mestre Pedro Henrique Melillo

Luz, 11 de Junho de 2018.

Eu não tenho muitas respostas, o que eu tenho é fé.

E uma vontade bonita, toda minha, de crescer.

Ana Jácomo.

Dedico esse trabalho a:

*Meu filho amado Thiago
Minha mãe querida Nélia
Meu pai guerreiro Deiner*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus e Nossa Senhora da Medalha Milagrosa, por ter me concedido saúde e sabedoria para conclusão deste trabalho, aos meus pais por me tornarem quem soue sua colaboração para minha formação, ao meu filho que de forma indireta, mas com todo seu amor e carinho me deu forças para sempre estar adiante, ao meu namorado pela paciência, incentivo e carinho nos momentos difíceis, minha irmã que contribui à sua maneira, aos professores Nathan e Lindomar que ambos, com todo profissionalismo e profundo conhecimento contribuiu de forma direta para o êxito deste trabalho, não somente como todos os docentes do curso de Contábeis, e ao Sicoob Crediluz, a “grande família”, sem ela talvez não conseguisse concluir e chegar aos resultados esperados.

RESUMO

Este estudo aborda o tema controles internos e gestão de riscos. O propósito foi identificar a importância dos procedimentos de controles internos e de riscos, e como estes podem contribuir para eficácia do gerenciamento de ativos e à tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão, localizada em um município do Alto São Francisco de Minas Gerais. A metodologia utilizada para se alcançar os objetivos foi uma pesquisa de abordagem qualitativa, específica a um estudo de caso exploratório e descritivo. Foram aplicadas duas entrevistas semiestruturadas que foram respondidas pela Agente de Controle Interno e Risco e pelo Diretor Administrativo e Riscos da organização. Após o tratamento e análise dos dados identificou-se que os procedimentos de controles internos e riscos que mais contribuem para eficácia do gerenciamento de ativos e à tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão são: relatórios gerados a partir das plataformas do sistema utilizado pela cooperativa que permitem a identificação e correção tempestiva das deficiências e de gerenciamento do risco; análise de indicadores legais; identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação dos riscos; implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação sobre continuidade de atividades. As ferramentas de controles internos e riscos utilizados na cooperativa são: relatórios de controle interno e riscos fornecidos pelo sistema adotado pela cooperativa e planilhas em Excel que dão o suporte no controle monitoramento das Demonstrações Contábeis, Demonstrativos dos Limites Operacionais, análise de Balancete, Patrimônio de Referência e indicadores tais como: indicador de Basileia, grau de mobilização, indicadores de risco e liquidez. Conclui-se que a utilização de tais ferramentas e procedimentos que integram o sistema de controle interno da cooperativa pode auxiliar a atingir seus objetivos e metas. Tudo isso converge, por fim, para a longevidade da cooperativa e para a sua valorização.

PALAVRAS-CHAVES: Controle Interno. Gestão de Risco. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This study addresses the topic internal controls and risk management. It aimed to identify the importance of the internal and risk controls procedures', as well as how they can contribute to the assets management and decision-making effectiveness of a credit union with open membership, located in a municipality of the Alto São Francisco Region, in Minas Gerais. The methodology used to reach the objectives was a qualitative research, specific to a descriptive and exploratory case study. A semi-structured interview was applied, which was answered by the Administrative and Risk Director of the organization. After the treatment and analysis of the data, it was identified that the procedures of internal controls and risks that most contribute to the effectiveness of the assets management and decision-making of a credit union with open membership are: reports generated from the system platforms used by the credit union that allows the identification and timely correction of weaknesses and the risk management; analysis of legal indicators; identification, evaluation, monitoring, control and mitigation of risks; implementation, maintenance and dissemination of a structured process of communication and information on the continuity of activities. The tools of internal controls and risks used in the credit union are: internal control reports and risks provided by the system adopted by the credit union and Excel spreadsheets that provide support in the control of Financial Statements, Limits and Minimum Standards, Balance Sheet analysis, Equity Reference and indicators such as: Basel indicator, degree of mobilization, risk and liquidity indicators. It is concluded that the use of such tools and procedures that integrate the internal control system of the credit union can help to achieve its objectives and goals. All this converges, finally, to the longevity and enhancing of the credit union.

KEYWORDS: Intern Control. Risk Management. Decision-making.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AICPA	Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
BACEN	Banco Central do Brasil
BANCOOB	Banco Cooperativo do Brasil S.A
BANSICREDI	Banco Cooperativo Sicredi
BIS	<i>Bank of International Settlements</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNAC	Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa
CONFESOL	Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FGCoop	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SIG	Sistema de Informação Gerencial
UNICRED	Instituição Financeira Cooperativa da União de Médicos do Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo do Controle.	27
Figura 2: Comitê de riscos.	30
Figura 3: Fatores de risco operacional.	32
Figura 4: Mapa de risco.	35
Figura 5: Fases da Gestão de Risco Operacional.	36
Figura 6: Inserção do controle interno e risco na estrutura organizacional da Cooperativa de Crédito em estudo.	37
Figura 7: Principais aspectos do Novo Acordo de Basileia.	42
Figura 8: Tipos de Mercado do SFN.	47
Figura 9: Subsistemas do SFN.	48
Figura 10: Princípios fundamentais de Governança Corporativa.	53
Figura 11: Estrutura de Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito.	57
Figura 12: Modelo do processo de tomada de decisão	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perdas associadas ao risco operacional.....	34
Quadro 2: Potenciais impactos de Basileia III.....	45
Quadro 3: Legislações aplicáveis as Cooperativas de Crédito	59
Quadro 4: Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito.	70
Quadro 5: Perfil dos Respondentes.....	81
Quadro 6: Frequência da execução dos componentes do sistema de controle interno e gestão de risco.	86
Quadro 7: Mecanismos mais importantes para salvaguarda dos ativos da cooperativa.	96

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa	16
1.2 Problema	17
1.3 Objetivo geral.....	18
1.3.1 Objetivos específicos.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Controle Interno	20
2.2 Gerenciamento de Riscos	28
2.3 Acordos de Basiléia I, II, III	39
2.3.1 Acordo de Basiléia I.....	39
2.3.2 Acordo de Basiléia II	41
2.3.3 Acordo de Basileia III.....	43
2.4 Sistema Financeiro Nacional	46
2.5 Política de <i>Compliance</i>	49
2.6 Governança Corporativa	52
2.7 Legislações.....	58
2.8 Sistemas de Informação Gerenciais como auxilio na Tomada de Decisão	62
2.9 A Tomada de Decisão	65
2.10 Sistema de Cooperativas de Crédito	69
2.11 Síntese do Referencial Teórico	72
3 METODOLOGIA	75
3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema.....	75
3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos	75
3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos.....	76
3.4 Sujeitos da Pesquisa.....	78
3.5 Instrumentos de coletas de dados.....	78
3.6 Tratamento de dados.....	79
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	81
4.1 Análise do perfil dos respondentes.....	81
4.2 Análise das perguntas das entrevistas	82
4.3 Síntese dos resultados e discussão	96
5. CONCLUSÃO	98

REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES	111
APÊNDICE A – Entrevista (Agente de Controle Interno e Riscos)	111
APÊNDICE B – Entrevista (Diretor Administrativo e Riscos)	114
ANEXOS.....	117
ANEXO A - Estatuto Social - aprovado em fevereiro de 2018.....	117

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a contabilidade é a ciência teórica e prática que estuda os métodos de cálculo e registro da movimentação financeira de uma empresa, o que lhe permite atingir, segundo procedimentos aplicados à finalidade que se pretende, executar métodos que auxiliam na gestão econômica e financeira das organizações, entretanto, somente a contabilidade não é suficiente para confirmar a veracidade dos relatórios e demonstrações contábeis.

Diante disso veio ao longo dos anos a necessidade da exatidão e fidedignidade das informações contábeis o qual é objetivo dos controles internos, que vem a somar à contabilidade conforme o Pronunciamento do CPC 00. Dessa forma os controles internos ocupam espaço junto às organizações financeiras, não somente para fins fiscais, como também para tomada de decisões gerenciais, na forma de capacitação de recursos e na apuração dos resultados financeiros.

O controle interno e gestão de risco assumem um papel relevante em razão da acirrada competitividade das instituições financeiras no sistema financeiro do país.

O grau de crescimento do Sistema Financeiro Nacional no segmento bancário vem sendo liderado por bancos privados e bancos com controle de capital estrangeiro, este comportamento do segmento de mercado força o restante do conglomerado financeiro a aperfeiçoar, profissionalizar e desenvolver controles mais eficientes de seus processos operacionais e estruturais.

É visto cada vez mais a necessidade de informações que auxiliem os gestores em suas tomadas de decisões. Informações que devem ser fidedignas, proporcionando ao mesmo tempo tomadas de decisões seguras e também controle do que ocorre em todos os setores da instituição, é preciso que as organizações disponham de um sistema de controle interno bastante eficaz a fim de salvaguardar seus ativos e todos os dados da organização.

No mercado existem além dos bancos múltiplos, comerciais, de investimento, dentre outros, as cooperativas de crédito, que apesar de limitações legais e da pequena fatia de mercado vem se destacando no cenário financeiro com expressivos crescimentos no país e no mundo.

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas como sociedades de pessoas, com natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados (Lei 4.595/64). Nos atos normativos pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e pelo Banco Central do

Brasil(BACEN) as cooperativas de crédito são classificadas em: singulares, cooperativas centrais ou federações de cooperativas e as confederações de cooperativas (FIGUEIREDO, 2001).

No Brasil, o sistema pioneiro de crédito cooperativo é composto de três macros sistemas — Sicoob, Sicredi e Unicred, vinculados aos bancos com forma jurídica de sociedade anônima o Bancoob S.A. e o Bansicredi S.A.

As cooperativas sempre foram limitadas a atuar em determinados ramos de atividades ou de profissionais, conforme normas impostas pelo Banco Central do Brasil. Em 2003 para ampliação do ramo empresarial que altera o critério, se fez uma nova classificação de cooperativas de crédito de livre admissão, normatizado inicialmente pela Resolução nº3.106, de 25 de junho de 2003 do Conselho Monetário Nacional.

Embora as cooperativas de crédito ainda ocupem um pequeno espaço no Sistema Financeiro Nacional (SFN), tanto quanto às operações de crédito, quanto ao patrimônio líquido, o segmento vem apresentando um expressivo crescimento e desenvolvimento no mercado, não apenas em volume, mas também em percentual de participação na área bancária do Sistema Financeiro Nacional.

As normas e regulamentos aplicáveis às cooperativas de crédito estão se aproximando daquelas exigidas para as demais instituições financeiras, sem deixarem de resguardar os princípios próprios do cooperativismo. As cooperativas devem adotar obrigatoriamente em sua denominação social, de acordo com BACEN, a expressão cooperativa, sendo estritamente vedada a utilização da palavra 'banco'.

Diante do crescimento e dos avanços tecnológicos faz necessário para o sucesso e a eficiência do sistema de controle interno, a adoção integral ou parcial de uma das diversas metodologias existentes, mesmo porque os sistemas de controles são dinâmicos o suficiente para que no transcorrer do tempo surjam novas observações e adaptações por parte de pessoas, métodos e procedimentos.

As instituições financeiras por tratarem diretamente com a gestão de risco veem sendo obrigadas a compor setores de controles internos preparados para verificar e corrigir procedimentos apontando possíveis falhas na operação da instituição. Pelo qual faz necessário o crescimento de panoramas ligados à melhorias e constantes aprimoramentos dos métodos de controles internos o presente trabalho vem delinear sobre ao que compete ao setor do controles internos e gestão de risco de uma cooperativa de crédito de livre admissão, singular vinculada ao sistema SICOOB.

Tendo em vista a relevância que a informação tem dentro do ambiente empresarial, o

presente trabalho de conclusão de curso aborda o tema, Controles Internos e Gestão de Risco, com o objetivo de ressaltar a importância dos procedimentos de controles internos e gerenciamento de riscos, e como estes podem contribuir para eficácia do sistema agregado à tomada de decisões de gestores uma cooperativa de crédito, localizada em um município do Alto São Francisco de Minas Gerais.

Para o presente trabalho a base metodológica é constituída por pesquisa qualitativa com pesquisa descritiva específica a um estudo de caso. A base teórico-conceitual é composta por estudos de Attie (2011) sobre controles internos, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017) referente à gestão de risco, Assi (2013) sobre *Compliance*, Associação Brasileira de Bancos (2009) discernindo sobre Governança Corporativa e Oliveira (2011) abordando tomadas de decisões, dentre outros assuntos.

1.1 Justificativa

É visto diariamente por vários meios de comunicação a acirrada disputa para conquistar fatias de mercado entre bancos, corretoras, companhias hipotecárias, representantes bancários, cooperativas de crédito e administradoras de consórcios, autorizados para funcionamento pelo Banco Central do Brasil (BACEN).

Desde 2014 no mercado, é visto cada dia mais a forte recessão do Brasil, com alta nos níveis de inflação e de desemprego, o que acarreta uma fragilidade do cenário e carrega os juros para uma elevada porcentagem. Com o resultado do aumento do risco, os bancos engrandecem as suas provisões, e o valor das taxas cobradas, tais como: taxa de empréstimos, cheque especial, conta garantida, manutenção de contas (corrente, investimento) dentre outros serviços prestados. É fato ser um risco maior de crédito, por conta da economia em recessão que vem aos longos dos últimos anos, o aumento do número de empresas em recuperação judicial, do crescimento do desemprego e da piora das finanças dos Estados e Municípios, diante disso o sistema bancário deve estar preparado para lidar com esse cenário complexo se preparando para ajustar o eventual aumento de risco.

Salgado e Careta (2010) já afirmavam que a atividade bancária, para atingir os resultados esperados, deve enxergar a gestão de riscos operacionais como fator estratégico para o seu negócio.

Os fluxos das informações, a análise e avaliação do risco, as práticas contábeis e uma apreciação melhor e efetiva dos processos de controle interno se torna cada vez mais imprescindíveis à organização interna, operacional e funcional nas empresas. Devido às

contribuições que o controle interno pode oferecer à gestão de risco, através de sua utilização, os gestores podem obter informações fidedignas, inclusive dados contábeis mais precisos e confiáveis que os auxiliem em suas tomadas de decisões.

Com a expansão empresarial a competitividade no mercado internacional, exigiu-se indiretamente que as organizações se atentassem ao processo de gestão com o intuito de adaptar-se com processos livre de erros e falhas que podem acarretar prejuízo para instituição. Também se mostra necessário inovar a dinâmica do mercado, tomando decisões diferenciadas para agradar seus clientes.

A escolha do tema em questão se deve as contribuições que o controle interno e a gestão de riscopodem oferecer de benefícios às organizações, ao meio social contábil,a área acadêmica e a pesquisadora.

No âmbito organizacional, o presente trabalho visa à contribuição de evitar a ocorrência de erros e fraudes capazes de prejudicar o erário da organização proporcionando mais segurança às operações que realiza, estímulo nos segmentos das políticas organizacionais, a proteção dos seus ativos e conseqüentemente o atingimento dos seus objetivos.

No âmbito social, a pesquisa realizada visa contribuir na disseminação à sociedade do conhecimento das técnicas de controle interno e gestão de risco, dentre outras funções contábil que viabiliza ferramentas fundamentais para a fidedignidade das informações gerenciais e não gerenciais.

No âmbito acadêmico, o controle interno voltado para o setor de cooperativa de crédito ainda é um tema pouco difundido. Com base nisso, tal pesquisa visa somar para construção de um arcabouço capaz de enriquecer os estudos da matéria.

No intuito de instigar a respeito do assunto controles internos, principalmente no que tange as cooperativas de crédito enseja-se este estudo de cunho pessoal, profissional e acadêmico, promovendo à pesquisadora o conhecimento, a certa importância e funcionalidade dos controles internos e gestão de risco, observando o impacto que os mesmos podem interferir na proteção dos ativos da organização e na tomada de decisões, o valor profissional, a especialização dentro do tema, dentre outros benefícios que podem agregar e a relevância que a informação tem dentro do ambiente empresarial.

1.2 Problema

Os agentes de controle interno e gestão de risco aplicam diversos procedimentos

técnicos, em busca de evidências claras, precisas e suficientes para verificação do funcionamento do sistema e para tomadas de decisão. À frente de tais procedimentos, são de extrema relevância, o estudo, conhecimento e avaliação desses procedimentos de controle interno e gestão de risco da organização.

Desde o início do curso de Ciências Contábeis a pesquisadora demonstrou grande interesse em aprofundar seu conhecimento na área de controles internos e auditoria. Tal interesse se engrandeceu quando a pesquisadora se tornou uma colaboradora de uma determinada cooperativa de crédito de livre admissão, onde pode ter uma percepção mais próxima e na prática através de convivência profissional e estágio a cerca da área.

Por conseguinte, a pesquisadora viu a necessidade de verificar os métodos e procedimentos utilizados no controle interno e risco feito pela cooperativa e como o gestor administrativo e riscos toma decisões a partir de relatórios e demonstrações gerados por sistemas de controle.

Deste modo, este trabalho tem como problema o seguinte questionamento: **Como o sistema de controles internos e risco contribuem no gerenciamento dos ativos e a tomada de decisão de uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão?**

Diante disso, uma possível resposta para questão problema é a utilização de planejamento de métodos e procedimentos, verificando a exatidão e a fidedignidade de seus dados e demonstrações contábeis, a fim de promover a eficiência operacional, atentando para as políticas organizacionais, assegurando a confiabilidade das informações, o gerenciamento e proteção dos ativos e a tomada de decisões que visam o atingimento dos objetivos e metas da cooperativa.

1.3 Objetivo geral

Diante do exposto o objetivo geral do presente trabalho se dá para importância dos procedimentos de controles internos e de riscos, e como estes podem contribuir para eficácia do gerenciamento de ativos e à tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão, localizada em um município do Alto São Francisco de Minas Gerais, com intuito de verificar de que forma os controles internos e gestão de riscos agregam na proteção dos ativos e o atingimento dos objetivos e resultados da organização estudada.

Para se alcançar o objetivo geral apresentado, definiu-se quatro objetivos específicos que irão instrumentalizar a pesquisa.

1.3.1 Objetivos específicos

- Identificar as ferramentas e procedimentos do controle interno e risco na proteção dos ativos da cooperativa;
- Identificar a percepção do gestor administrativo e riscos acerca dos controles internos da cooperativa a qual é vinculada ao sistema SICCOB;
- Analisar a influencia das informações fornecidas pelo controle interno e risco à tomada de decisões do gestor administrativo e riscos;
- Demonstrar as contribuições que o controle interno e a gestão de riscos oferecem.

O presente trabalho de conclusão de curso está estruturado em cinco partes: parte 1, Introdução e suas respectivas secções; parte 2, Referencial Teórico, onde os principais tópicos abordados são: Controle Interno, Gerenciamento de Riscos, *Compliance*, Governança Corporativa, Tomada de Decisão, dentre outros sob a ótica de vários autores; parte 3, Metodologia, que descreve os métodos utilizados pela autora para a realização do estudo; parte 4, Resultados e Discussão, onde apresenta-se os resultados do estudo de forma detalhada; parte 5, Conclusão, onde apresenta-se a síntese final do estudo; seguida das Referências utilizadas no corpo deste trabalho e dos Apêndices e dos Anexos, que compreendem os acréscimos úteis para o melhor entendimento desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a parte conceitual do presente estudo, sendo a mesma constituída pelos seguintes assuntos: Controle Interno, Gestão de Riscos, Sistema Financeiro Nacional, Legislações e Políticas aplicáveis e a Tomada de Decisões, dentre outros assuntos acerca do tema com maior ênfase no ramo Cooperativas de Crédito, objetivando mostrar como os autores tratam os assuntos.

2.1 Controle Interno

Para enfrentar os desafios e circunstâncias do mercado, as organizações devem utilizar técnicas que proporcionem o controle de seu desempenho, o acompanhamento de suas necessidades e supri-las em tempo hábil e de maneira suficiente, para isso, o controle interno apresenta hoje como uma importante ferramenta para geração de informações fidedignas, claras, tempestivas através de relatórios e demonstrativos de forma a propiciar resultados para empresa e auxílio na tomada de decisões de gestores.

Conforme Miranda e Almeida (2015, p. 3):

Planejar, executar e controlar são etapas que os gestores estabelecem para o alcance das metas determinadas, assegurar a eficiência e eficácia e garantir a continuidade das operações da sua empresa, a utilização do controle interno vem como um auxílio para facilitar a execução dessas etapas, de forma que o controle interno é um mecanismo importante que auxilia de forma decisiva a gestão das organizações, seja assegurando a exatidão das informações ou prevenindo-as de fatores indesejados nas rotinas empresariais.

Ao passo que os avanços ocorrem, os traços da globalização trazem consigo grandes dificuldades ao processo de controle dentro das organizações, devido ao fato de existir níveis elevados de incertezas no qual, torna as decisões rotineiras e sem racionalidade. Dentre as poucas soluções, ressalta a adoção de um sistema de controles internos preventivos, que se arma fortemente na busca de recursos humanos qualificados e internalizados, sendo estes objetivos e valores da organização (GOMES, 1997).

Segundo a Instrução Normativa nº 16, de 20/12/1991, entende-se que controle interno compreende de conjunto de planos, métodos, e procedimentos adotados pela empresa como meio de prevenir movimentações ou modificações não autorizadas ou não previstas, garantindo que tudo seja feito com a devida qualidade, assegurando a observância da política da empresa e das regras estipuladas, para que os objetivos da organização sejam atingidos de

forma confiável e concreta.

Dias (2006) afirma que a estrutura de controles internos de uma organização representa um conjunto de procedimentos ou atos que possibilitem segurança quanto aos aspectos lógicos e técnicos do processo, objetivando garantir o cumprimento das diretrizes organizacionais. Ao prevenirem ou detectarem a ocorrência de erros e fraudes, os controles funcionam como reguladores do comportamento humano dentro das organizações.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*¹ (2007), postula que controle interno é um processo resultante das ações de um comitê de diretores, administradores e outras pessoas de uma empresa, para prover razoável segurança relativa ao alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das informações financeiras e obediência às leis e regulamentos aplicáveis.

Dada pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) (*apud* Imoniana 2001, p. 95) cita o controle internocomo:

(...) o plano de organização e o conjunto coordenado de todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e a veracidade das informações contábeis, promover a eficiência das operações e fomentar maior adesão às políticas prescritas pela gerência.

Para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2017):

Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, pela administração e por outros profissionais da instituição, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização de objetivos de eficiência e eficácia das operações, divulgação de informações e conformidade às normas internas e externas.

Segundo Almeida (2003, p. 63), “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 da empresa”.

Conforme o objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. (ATTIE, 2010, p.117).

¹*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*: Comitê de organizações patrocinadoras da comissão do treadway.

De acordo com Atkinson et al. (2000, p.581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos (...)”

Uma vez estabelecidos os objetivos da empresa, devem ser adotados procedimentos internos que assegure que as ações identificadas pela gerência, como necessárias para tratar dos riscos de insucesso na consecução dos objetivos, sejam efetivamente levadas a cabo. Sendo assim, estabelecer atividades de controle garante um nível aceitável de possíveis riscos (D’AVILA; OLIVEIRA, 2002).

Para Attie (2011, p. 114), “o controle interno inclui controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade quanto à administração”, são eles: Controles contábeis e Controles administrativos.

1. Controles contábeis: Compreende o plano de organização de todos os métodos e procedimentos diretamente direcionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. São exemplos de controles contábeis: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controle físico sobre estes valores (ATTIE 2011, p. 114). Conforme Almeida (2003, p. 63) são exemplos de controles contábeis:
 - a. Sistemas de conferência, aprovação e autorização;
 - b. Segregação de função (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa);
 - c. Controles físicos sobre ativos;
 - d. Auditoria interna.

2. Controles administrativos: Estão relacionados com o plano de organização e 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 frequências abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade (ATTIE 2011, p. 114). Conforme Almeida (2003, p. 63) são exemplos de controles administrativos:
 - a. Análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos;

- b. Controle de qualidade;
- c. Treinamento de pessoal;
- d. Estudos de tempos e movimentos;
- e. Análise das variações entre valores orçados e os incorridos;
- f. Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente.

No que tange a responsabilidade do sistema de controle interno, Almeida (2003, p. 64) menciona “a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias”.

De acordo com Sá (1998) a entidade que adota um maior sistema de controle obterá maior segurança do trabalho enquanto aquela que adota um menor sistema de controle deverá ter muita cautela quando realizar qualquer tipo de tarefa.

O controle interno pode e deve ser implantado em todos os setores das empresas para que seja possível a análise da organização como um todo. Esses controles, uma vez implantados necessitam ser constantemente avaliados, observando-se o feedback resultante, bem como, conferindo se os resultados obtidos estão sendo suficientes e se estão alcançando os resultados para o qual foram desenvolvidos (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Conforme Galloro e Galloro (2000, p. 63), “Os sistemas de controle devem variar de acordo com a natureza do negócio, estrutura e tamanho da empresa, diversidade e complexidade das operações, métodos utilizados para processamento de dados e requisitos legais e regulamentares aplicáveis”. Desta forma, devem ser desenhados de maneira que: se mostrem eficazes para atender os objetivos da direção; não gerem ineficiências ou burocracias, adaptando os recursos da estrutura ao sistema e não o contrário; tenham um saldo positivo na relação custo/benefício (GALLORO; GALLORO 2000, p. 63).

Amaral *et al* (2009) argumenta que são existentes variados mecanismos de monitoramentos, estruturas formais de controle interno, que são a chave para mitigação de riscos e falhas operacionais, onde produz efeito preventivo sobre os processos adotados, se aplicado e monitorado de forma contínua, sinaliza as ameaças e fragilidades das singulares o qual representa uma fonte relevante para informar e suportar as decisões dos gestores. Além disso, emite parecer sobre a adequação das demonstrações contábeis da instituição, se estas são confiáveis e se representam adequadamente sua realidade.

A NBC (Norma Brasileira de Contabilidade) T 16.8 em seu item 11 afirma que o “monitoramento compreende o acompanhamento dos pressupostos do controle interno, visando assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos”.

De acordo com Silveira (2004), informações mais transparentes e seguras aumentam o grau de governança corporativa e, assim, promovem maior alinhamento entre os contratos que vigoram no ambiente empresarial.

O controle interno é uma técnica que proporciona o conhecimento da real situação da empresa. A utilização dele é um instrumento necessário para que se assegure a fidedignidade das informações e a integridade dos registros e relatórios contábeis, protegendo também seus ativos. Segundo Crepaldi (2013) o controle interno possui dentro de suas finalidades: salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais, propiciar a obtenção de informação adequada e auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, abusos e desvios.

O controle interno vem também como um auxílio e facilitador do trabalho de auditoria, pois como afirma Crepaldi (2013), ele atua como um filtro para prevenir erros e fraudes, portanto, quanto mais forte for o controle, mais segurança para o trabalho de auditoria, já que quando o controle é executado de forma rigorosa, as chances são maiores de exatidão das informações.

Aquino, Silva e Vasarhelyi (2008) alegam que o monitoramento além de permitir a otimização do tempo do *controller*², é bastante aplicável a situações em que os controles ou riscos são objetivos e como identificar eventos críticos que devam ser automaticamente monitorados e comunicados, via alertas.

Para alcançar o objetivo do sistema de controle interno é necessário um pessoal qualificado para desempenhar as devidas funções, sem esta não existe sucesso em uma boa organização para com o sistema de controle interno.

Para Attie (2010), um eficiente sistema de controle interno é fator fundamental da gestão operacional, uma vez que se torna base de sustentação para que as operações efetuadas sejam seguras, evitando prejuízos numerosos ou encerramento de atividades das organizações bancárias em todo o mundo.

Na visão de Attie (2010), são objetivos básicos do controle interno:

- Salvar os interesses da empresa, protegendo o patrimônio contra quaisquer perdas e

²*Controller*: Controlador

riscos devidos a erros ou irregularidades;

- Precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, que compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa;
- O estímulo à eficiência operacional, onde se determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme;
- Aderência às políticas existentes, assegurando que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo seu pessoal.

No que se diz respeito à abrangência e cumprimentos do controle interno a NBC T 16.8 menciona na Resolução CFC Nº. 1.135/08, item 2:

Controle interno sob o enfoque contábil compreende o conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos adotados pela entidade do setor público, com a finalidade de:

- (a) salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais;
- (b) dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente;
- (c) propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada;
- (d) estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas;
- (e) contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade;
- (f) auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações.

A NBC T 16.8 trata sua estrutura e componentes como: “A estrutura de controle interno compreende ambiente de controle; mapeamento e avaliação de riscos; procedimentos de controle; informação e comunicação; e monitoramento”.

Sobre a classificação de procedimentos a NBC T 16.8 postula que: procedimentos de controle são medidas e ações estabelecidas para prevenir ou detectar os riscos inerentes ou potenciais à tempestividade, à fidedignidade e à precisão da informação contábil, classificando-se em:

- (a) procedimentos de prevenção – medidas que antecedem o processamento de um ato ou um fato, para prevenir a ocorrência de omissões, inadequações e intempestividade da informação contábil;
- (b) procedimentos de detecção – medidas que visem à identificação, concomitante ou a posteriori, de erros, omissões, inadequações e intempestividade da informação contábil.

Lemes Junior (2002) afirma ser fundamental um eficaz sistema de comunicação para tornar um veículo útil à informação, portanto, para colaborar com a manutenção do sistema de controle interno é importante a implantação de canais de comunicação, garantindo que toda a equipe esteja ciente de sua responsabilidade dentro do sistema de controle, garantindo ainda que qualquer irregularidade na política e procedimentos da instituição sejam comunicados imediatamente à sua área responsável de forma que haja uma rápida solução para estas deficiências.

Franco e Marra (2007) afirmam que os controles internos absolutamente infalíveis não existem, entretanto, qualquer deficiência deve ser atribuída mais à natureza humana do que à concepção do funcionamento desses controles.

Para Grazziotin (2002), uma forte cultura de controle é elemento essencial de um sistema eficaz de controles internos. Sendo esta, uma responsabilidade da diretoria e do nível gerencial superior enfatizar a importância dos controles internos através de suas atitudes e intenções.

Bonynton *et al.* (2002) dizem que, os controles internos podem fornecer apenas segurança razoável para a administração e para o conselho de administração quanto à realização dos objetivos de uma entidade.

A não eficácia dos controles internos dentro de uma empresa é caracterizada por Almeida (2007) como limitações do controle interno, que ocorrem principalmente em relação a: Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa; os funcionários não adequadamente instruídos com relação às normas; e funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias.

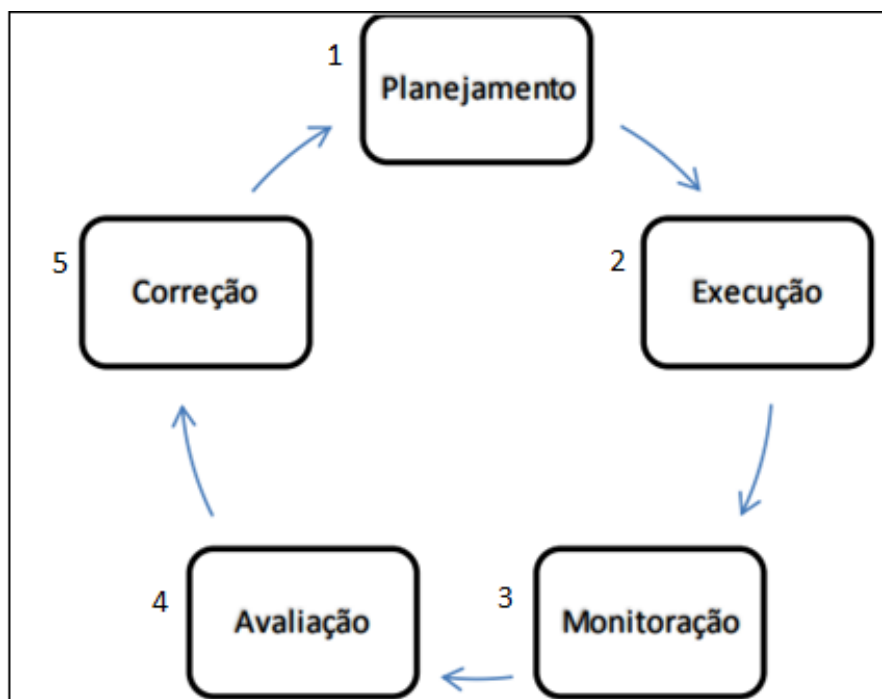
Em publicação de artigo, oCOSO (2007, p. 25) salienta que controle interno é “uma ferramenta desenvolvida para assegurar que sejam atingidos, os objetivos da empresa nas categorias, eficiência e efetividade profissionais, confianças nos registros contábeis e financeiros e conformidades dos mesmos.” É indispensável um adequado sistema de controle interno para o setor bancário.

Um sistema eficiente de controle interno é uma componente fundamental da gestão bancária e o alicerce para s operações seguras e sadias das organizações bancárias. Controles fracos ou ineficazes têm provocado prejuízos em numerosos bancos e contribuído para o encerramento de outros em todo o mundo (ATTIE, 2011).

Para tanto um eficaz sistema de controles internos exige procedimentos que devem ser realizados frequentemente para o sucesso dos seus objetivos. O ciclo de controle envolve

cinco passos que são fatores determinantes na condução e no processo de desenvolvimento da empresa, conforme ilustrado na **Figura 1**.

Figura 1: Ciclo do Controle.



Fonte: Adaptado de Atkinson et al. (2000, p. 582)

Como demonstrado na **Figura1**, Atkinson et al. (2000) aborda o ciclo de controle como: 1 Planejamento: o planejamento é essencial para desenvolver todos os objetivos que a empresa contempla e identificar os procedimentos que a completa. 2 Execução: o segundo passo do ciclo é referente à implementação do plano que se pretende conquistar as metas da organização. 3 Monitoração: a execução é complementada pelo monitoramento que irá mensurar o desenvolvimento atual da empresa. 4 Avaliação: a avaliação consiste na comparação dos níveis de desenvolvimento, identificando as ações que variam e buscar soluções para corrigi-las. 5 Correção: é o fim do ciclo o qual é norteado pela correção, que é um meio de corrigir as irregularidades na tentativa de controlar o sistema.

Diversas instituições e organismos internacionais tem discutido o tema e proposto metodologias para sua estruturação, avaliação e monitoração, visando atender diferentes propósitos, tais como a eficácia de políticas internas, conformidade com instrumentos legais e fidedignidade das demonstrações contábeis. Justamente por conta destas características que o

organismo americano COSO (2007) afirma que o controle interno vem sendo cada vez mais demandado e visto como uma solução para uma grande variedade de potenciais problemas.

As funções do controle são abrangentes e possibilitarão ações de prevenção, identificação e de correção, quando necessário, se por ventura ocorra anormalidades no ambiente da organização e, assim, fornecerá ferramentas básicas e aprimoramento nas funções da entidade e seu desempenho. (CARVALHO E BRITO, 2018).

Considera-se que o controle interno tem sua importância para a prevenção de fatores negativos, como erros e fraudes, assim o acompanhamento rotineiro de procedimento de controle interno aumenta a produtividade e evita que os mesmos interfiram nos resultados, o que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, após conhecer o que é controle interno, suas classificações e importância para a organização, a próxima seção a ser abordada será o Gerenciamento de Riscos, suas definições, componentes e riscos no que tange a atividade.

2.2 Gerenciamento de Riscos

Para Davanzo (2004), o gerenciamento de riscos é uma prática que faz parte da rotina empresarial, o tema vem ganhando relevância crescente desde o fim do século XX, dado o aumento da complexidade das companhias, instituições financeiras e organizações do terceiro setor, além da maior interligação entre os mercados (globalização). No mercado financeiro, realizar pagamentos e transferências via aparelhos celulares, tornou-se tão natural, e de tão fácil acesso aos serviços como saques em terminais de auto-atendimento, liquidar títulos (famosas “boletas”) em pontos como as lotéricas, drogarias e mercados, gerenciar a “saúde financeira” no internet banking, o qual transformam dessa forma, em uma sociedade formada por uma rede econômica mundial de informações e serviços.

Desta e outras maneiras, as instituições financeiras passaram a viver num ambiente dinâmico, competitivo e passaram se expor a riscos financeiros cada vez maiores em decorrência desta busca de novas operações que são comumente mais complexas. (DAVANZO, 2004).

Conforme definição de Bergamini (2005, p. 79), o risco é “a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada”.

Em um cenário de risco maior de crédito, por conta da economia em recessão, do aumento do número de empresas em recuperação judicial, do crescimento do desemprego e da piora das finanças dos estados e municípios, o sistema bancário tem demonstrado estar

"preparado para lidar com esse cenário complexo e para se ajustar a eventual aumento de risco" (BACEN, 2017).

Bessis (2002), por sua vez, define risco como sendo qualquer tipo de incerteza que pode levar a perdas. Segundo ele, os riscos correntes são as perdas potenciais de amanhã. Na visão do autor, os bancos, ou seja, as instituições financeiras são verdadeiras máquinas de riscos, pois, os assumem, os transformam e ainda os agregam a vários tipos de produtos e serviços bancários que oferecem a seus inúmeros clientes.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2017) trata a gestão de riscos como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas ou de eventos externos. Esta definição inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em atos, contratos e outros instrumentos firmados pela instituição, bem como as sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

Já para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2017) o gerenciamento de riscos pode ser entendido como um sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados – desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização – e por uma estrutura de governança corporativa – responsável por manter esse sistema vivo e em funcionamento. Por meio desses processos, a organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a probabilidade e o impacto de perdas. Trata-se, portanto, de um sistema integrado para conduzir o apetite à tomada de riscos no ambiente de negócios, a fim de alcançar os objetivos definidos.

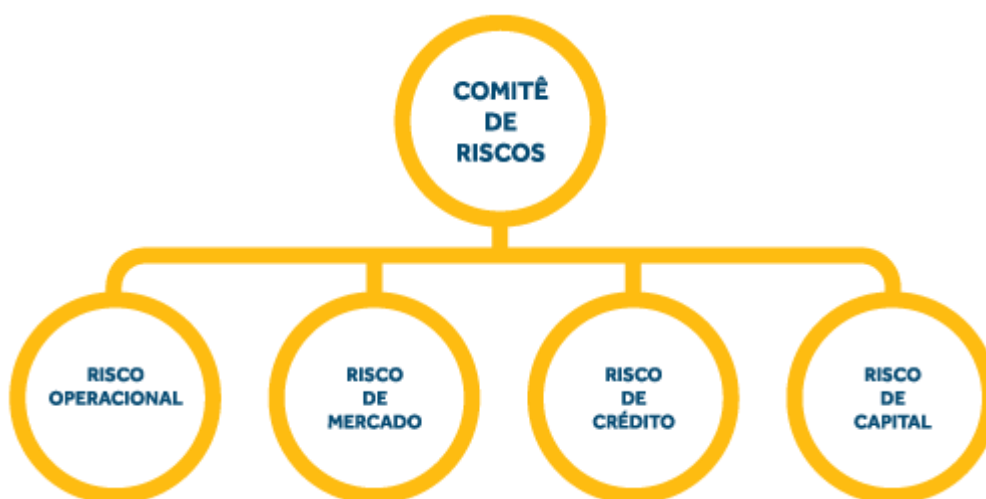
Ainda para o IBGC (2017) a gestão de riscos vem se tornando mais importante nas rotinas das empresas não só como uma forma de reação a fracassos corporativos que poderiam ter sido evitados por um gerenciamento adequado, mas pela sua importância estratégica. As informações levantadas pelo gerenciamento de riscos corporativos são parte integrante do processo de tomada de decisões empresariais, da proteção de ativos e do processo de criação de valor, o que ressalta a importância de que essa estrutura seja dotada de uma governança adequada.

Por sua vez, BNDES (2017) entende que a existência de um adequado gerenciamento de riscos e eficaz sistema de controle interno é essencial para o cumprimento de sua missão, em conformidade com os normativos internos, externos e com os objetivos estabelecidos pela alta administração.

Um dos objetivos do gerenciamento de riscos é encontrar um equilíbrio dos níveis de retenção, redução, exploração e transferência de riscos, e que ele seja adequado ao apetite a riscos da organização. O apetite ao risco está associado ao nível de risco que a organização está disposta a aceitar na busca e na realização de sua missão (IBGC, 2017).

Segundo o Banco do Brasil (2018), o risco corporativo apresenta quatro dimensões que estão apresentados na **Figura 02**.

Figura 2: Comitê de riscos.



Fonte: Tipos de Riscos, Banco do Brasil (2018).

1. Risco de Mercado: decorre da possibilidade de perdas que podem ser ocasionadas por mudanças no comportamento das taxas de juros, do câmbio, dos preços das ações e dos preços de commodities.
2. Risco de Capital: este tipo de risco assume duas formas: risco de liquidez de mercado e risco de liquidez de fluxo de caixa. O primeiro é a possibilidade de perda decorrente da incapacidade de realizar uma transação em tempo razoável e sem perda significativa de valor. O segundo está associado à possibilidade de falta de recursos para honrar os compromissos assumidos em função do descasamento entre os ativos e passivos.
3. Risco de Crédito: definido como a possibilidade de perda resultante da incerteza quanto ao recebimento de valores pactuados com tomadores de empréstimos, contrapartes de contratos ou emissões de títulos.
4. Risco Operacional: é definido como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Este conceito inclui o risco legal.

Além destes, existe o risco de imagem, que é a possibilidade de perdas decorrentes de a instituição ter seu nome desgastado junto ao mercado ou às autoridades, em razão de publicidade negativa, verdadeira ou não (BANCO DO BRASIL, 2018). Leva-se em conta que este risco causa problemas para instituição no que tange a captação de valores.

Conforme Scorci (2008) os principais riscos à atividade financeira são o risco operacional, de crédito, de mercado e de capital, porém o mais inerente à instituição financeira e que se deve uma atenção maior é o risco operacional, não deixando de levar os outros em consideração.

Segundo a Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006, considera-se risco operacional “a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos“. Esta resolução dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional em instituições financeiras.

Segunda a Política de Gestão de Riscos Corporativos da BM&FBOVESPA (2013), o gerenciamento de riscos vem de forma a possibilitar a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos operacionais, de mercado, de liquidez, de crédito, de imagem e socioambientais.

Para Banco do Brasil (2015) esses fatores de risco operacional são: 1 Processos Internos: Fluxos e etapas do desenvolvimento de produtos e serviços e condução de atividades da organização, definição dos normativos internos e aderência à legislação; 2 Pessoas: Relacionam-se à competência, conduta ética e desempenho das suas atribuições, como fraudes, erros ou negligência, ausência de qualificação e conduta antiética, 3 Sistemas e Tecnologia: Infraestrutura e arquitetura de TI, disponibilidade de armazenamento, processamento e rede, como falhas de hardware, software, instalações, sistemas de energia e comunicações, 4 Eventos Externos: Relacionados com as ocorrências do meio ambiente, do ambiente social e do ambiente regulatório do país, como fenômenos da natureza (desabamento da estrutura física, incêndio, acidentes de qualquer natureza), a **Figura 03** relaciona esses fatores.

Figura 3:Fatores de risco operacional.



Fonte: Adaptada de BIS (2005 *apud* Coimbra, 2006, p. 31).

Categorias de eventos referentes ao Risco Operacional segundo Banco do Brasil (2015) são:

- Fraudes Internas: perdas ocasionadas por atos com intenção de fraudar, apropriar-se indevidamente ou burlar regulamentos, leis ou as políticas da empresa, que envolvam pelo menos uma parte interna, excluindo diversidade/acontecimentos discriminatórios;
- Fraudes e Roubos Externos: perdas ocasionadas por atos com intenção de fraudar, apropriar-se indevidamente ou burlar leis, praticados por um terceiro;
- Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho: perdas decorrentes de atos inconsistentes com contratos ou leis trabalhistas, saúde, segurança, pagamento de reclamações por lesões corporais, ou de diversidade/eventos discriminatórios;
- Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços: perdas decorrentes de uma falha não-intencional ou negligente para cumprir uma obrigação profissional com clientes específicos (incluindo exigências fiduciárias e de adequação ao perfil do cliente), ou da natureza ou desenho de um produto ou serviço;
- Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela empresa: prejuízos decorrentes de perdas ou danos aos ativos físicos ocasionados por desastres naturais ou outros acontecimentos;

- Falhas em sistemas de tecnologia da informação: perdas decorrentes de falhas em sistema;
- Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades: perdas decorrentes na administração, condução, execução e gerenciamento das atividades vinculadas aos processos internos;
- Interrupção das atividades: perdas decorrentes de ruptura nos negócios, ocasionadas pela ausência ou não fornecimento de serviços essenciais, seja de agentes internos ou externos à empresa.

Na Resolução nº 3.380, tem-se por preocupação identificar e avaliar os riscos operacionais, suas consequências financeiras e suas causas, por tanto as instituições financeiras devem avaliar os seguintes tópicos:

- ✓ Estabelecer as necessidades de acordo com a estrutura da instituição;
- ✓ Definir a estrutura de risco operacional;
- ✓ Fazer o mapeamento de ameaças tecnológicas, humanas, naturais;
- ✓ A importância da contingência e continuidade de negócios para o risco;
- ✓ Definição estratégica, tática e operacional, das políticas e regulamentos internos e externos existentes;
- ✓ Formar e capacitar equipes envolvidas;
- ✓ Criar cultura na organização;
- ✓ Estabelecer um processo;
- ✓ Estudar forma de implantação de um sistema especialista em gestão de riscos operacionais quantitativos e qualitativos contemplando também funcionalidades de *Compliance* e Controles Internos.

Garcia *et al* (2009) afirma que a gestão de riscos é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho com linguagem clara e objetiva sobre os vetores do sucesso. Torna-se cada vez mais relevante a prática do gerenciamento dos riscos que busca maximizar a utilização das oportunidades, sem elevar em demasia o grau de exposição da organização aos fatores de risco. Para o êxito de uma estratégia com base na gestão de risco depende da qualidade das informações coletadas, que devem estar coerentes com o cenário econômico, assim minimizando possíveis riscos, alcançando os objetivos da organização.

Talvez os exemplos sejam a forma mais clara de visualizar e identificar riscos operacionais e os efeitos da sua ocorrência. Marshall (2002), ao citar pesquisa realizada pela *Operational Risk, Inc.*, enfatizou que, desde 1980, instituições financeiras têm perdido mais de US\$ 200 bilhões devido a riscos operacionais. O **Quadro 1** apresenta exemplos mais conhecidos de risco operacional.

Quadro 1- Perdas associadas ao risco operacional.

Instituição	Atividade	Ano	Perda em US\$ milhões*
Daiwa Bank, Nova York	Negociação não-autorizada de bônus devido a maus controles gerenciais	1984-95	1.100
Sumitomo Corp., Londres	Negociação não-autorizada de cobre, fraude e falsificação	1986-96	1.700
Setor de Seguros de vida do Reino Unido	Má venda de pensões e não cumprimento	1988-94	18.000
Standard Chartered, Índia	Irregularidades na Bolsa de Valores de Bombaim	1992	400
Crédit Lyonnais	Mau controle de empréstimos	Anos 80 e 90	29.000
Bancos, varejistas e corporações dos EUA	Fraude de cheques	1993	12.000
Bolsa de Valores de Londres e membros	Cancelamento do sistema TAURUS	1993	700
Kidder Peabody	Negociação de bônus, falta de controles internos	1994	200
Procter & Gamble	Falta de compreensão da gerência	1994	157
Morgan Grenfell	Falsidade ideológica	Década de 90	640
Condado de Orange	Negociação de bônus, falta de supervisão gerencial	1994	1.700
Barings, Cingapura	Controle inadequado de negociações de futuros – especialmente má segregação de tarefas	1995	1.600
Deutsche Bank (Morgan Grenfell), Londres	Investimento fora de alçada	1996	5.000
eBay	Falha de tecnologia	1999	5.000 apagados no valor de mercado

Fonte: Marshall (2002, p. 21).

Para o IBGC (2017) a maneira mais usual de se documentar o impacto, a probabilidade ou a vulnerabilidade em relação aos riscos identificados é por meio do mapa de riscos. Respostas aos riscos devem ser desenvolvidas começando com os riscos encontrados no quadrante superior direito (os riscos-chave), que concentra eventos de grande probabilidade e grande impacto, ou seja, de alta severidade. À medida que o seu grau de severidade diminui de intensidade, os riscos podem ser monitorados e tratados em periodicidades mais espaçadas, conforme ilustrado na **Figura 04** que é um exemplo de mapa (ou matriz) de riscos.

Os chamados riscos de severidade média (os de baixa probabilidade e alto impacto, ou alta probabilidade e baixo impacto) ou baixa devem ser ignorados, especialmente os primeiros. Respeitando as características de cada organização, os riscos-chave devem ser monitorados pela administração, e os riscos secundários devem ser monitorados pelos gestores das camadas inferiores da organização. É preciso levar em consideração, ainda, a quantidade de riscos em questão, de tal forma que seu gerenciamento não se torne demasiadamente difícil para a organização, com a devida atenção aos efeitos da agregação de grande número de riscos de baixo impacto ou baixa probabilidade (IBGC, 2017).

Figura 4:Mapa de risco.

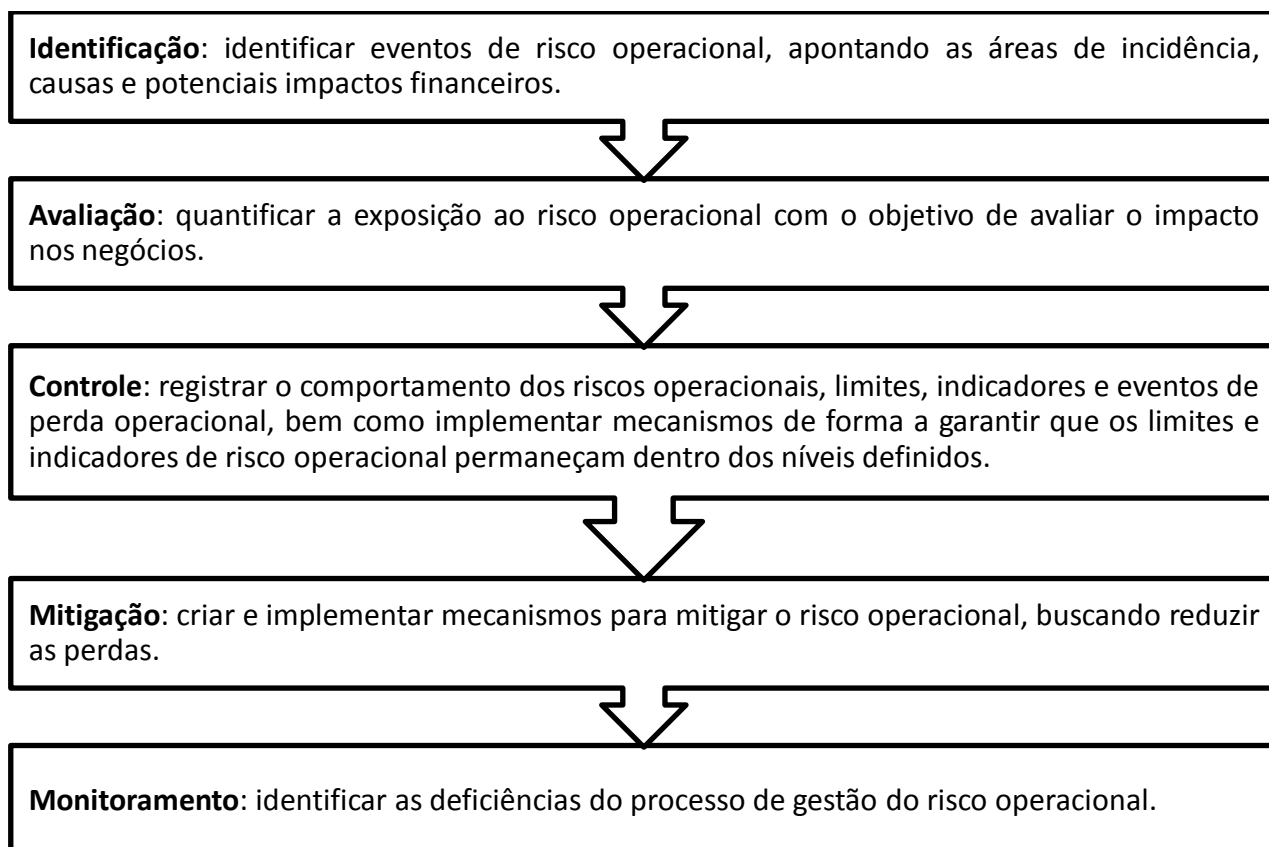


Fonte: IBGC (2017, p. 43).

A organização precisa, com base em sua área de atuação e perfil, fazer uma avaliação criteriosa de como gerenciar esses riscos, levando em conta seu impacto para a organização e para a sociedade, estando permanentemente atenta às externalidades geradas por sua atuação (IBGC, 2017).

Conforme o Banco do Brasil (2015) a estrutura de gerenciamento de risco operacional deve prever cinco fases para o sucesso dessa gestão, que está apresentada na **Figura 05**.

Figura 5: Fases da Gestão de Risco Operacional.



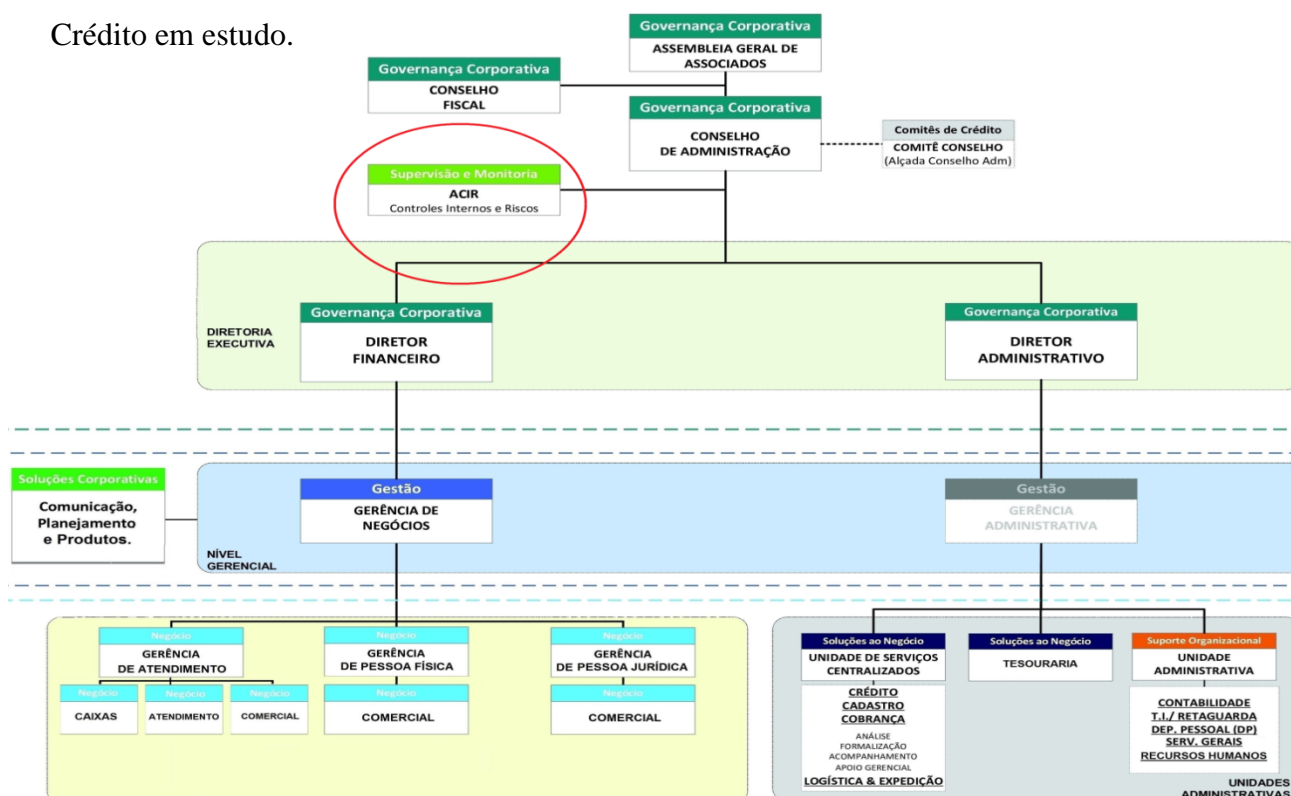
Fonte: Adaptada de Banco do Brasil (2015, p. 9).

A ISO 31000 é a norma internacional para gestão de risco que fornece os princípios e diretrizes abrangentes, o qual auxilia as organizações em suas análises e avaliações de riscos. Segundo essa norma, é existente tais benefícios do processo de gestão de risco para as organizações: melhoria da eficiência operacional e a governança; constrói confiança das partes interessadas na sua utilização de técnicas de risco; aplica controles de sistema de gestão à análise de riscos para minimizar perdas; melhora o desempenho e a resiliência do sistema de gestão e responde às mudanças de forma eficaz e protege a sua empresa conforme ela cresce (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT, 2009).

A atividade de gestão de riscos operacionais tem por objetivo assegurar a confiabilidade nos sistemas de informações da instituição, a fim de reduzir as perdas por exposição a fatores de risco operacional. Para uma adequada gestão daqueles riscos, as instituições financeiras deverão definir metodologias e modelos qualitativos, implementar estas metodologias por meio de sistemas informatizados para que seja formada uma base histórica de perdas e prejuízos, definir o modelo quantitativo para apuração do capital a ser alocado e por fim deverão ser estabelecidos limites para alocação de capital para perdas por falhas operacionais (BRITO, 2007).

As cooperativas singulares que compõem o sistema SICOOB, o controle do risco operacional, bem como dos demais riscos que permeiam a atividade de intermediação financeira, está incluído em sua estrutura organizacional, em que o sistema cria e propõe para suas filiadas à existência de um agente de controle interno e riscos, ocupando uma posição de staff dentro da organização, devido a seu cargo, orientando ou recomendando ações da área à diretoria e gestores, onde tem função de executar os procedimentos do controle interno e gerenciamento de riscos citados anteriormente para mitigação de erros, fraudes que podem causar impactos negativos dentro da cooperativa. Essa estrutura organizacional está apresentada através de um organograma na **Figura 06**.

Figura 6: Inserção do controle interno e risco na estrutura organizacional da Cooperativa de Crédito em estudo.



Fonte: Adaptado de SICOOB Crediluz - Relatório de Gestão e Sustentabilidade, p.16 (2015).

A estrutura centralizada de gerenciamento do risco do Sicoob (2015) prevê:

- a) Identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco;
- b) Documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco;
- c) Elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências e de gerenciamento do risco;
- d) Realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;
- e) Elaboração de propostas de atualização da política;
- f) Disseminação da Política de Gerenciamento de Risco Operacional aos empregados da entidade, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;
- g) Existência de plano de contingência, contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes do risco;
- h) Implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação sobre continuidade de atividades.

A implantação do gerenciamento de riscos traz vários benefícios para as companhias gerirem seus riscos, sejam eles operacionais ou relacionados ao ambiente de negócios como um todo. Uma vez que a organização passa a contar com processos claros para identificar, mensurar, reportar, monitorar e mitigar os riscos há um aprimoramento dos controles internos, trazendo ganhos operacionais, reduzindo a possibilidade de perdas e maximizando a eficiência e a eficácia empresarial. Outro benefício da gestão de riscos é o aprofundamento das discussões sobre aspectos do negócio empresarial, bem como a identificação de novas oportunidades. As informações levantadas propiciam melhor embasamento da tomada de decisões, facilitando os processos de escolha de alocação de recursos (IBGC, 2017).

Assim sendo, a gestão de risco é fundamental para manter ou alcançar um nível de confiabilidade nos sistemas de informações da instituição, minimizando riscos que possam expor perdas à organização, de forma a adquirir sucesso nas atividades da empresa, uma vez que obtenção de informações adequadas possibilita à administração conduzir uma avaliação eficaz das necessidades da organização através de procedimentos corretos que em conjunto com o controle interno levam a promoção de segurança e equilíbrio.

A seguir a próxima secção abordada serão os Acordos de Basileia I, II e III, uma vez que foram criadas para melhores práticas na gestão de risco, fortalecer a rigidez e a estabilidade do sistema bancário mundial, abrangendo diretrizes sobre os *riscos* de crédito e à adoção a melhores práticas do mesmo.

2.3 Acordos de Basileia I, II, III

O Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, uma organização que congrega autoridades de supervisão bancária, visando fortalecer a solidez dos sistemas financeiros, começa a partir de 1988 a demonstrar preocupações com controles internos, o que elevou as atenções para as funções do *compliance* (ABBI, 2009, p.08).

Cita ABBI (2009) que em conformidade com as preocupações do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, o Banco Central do Brasil (BACEN) promulga a Resolução nº 2.554 de 29 de setembro de 1998 determinando que as instituições financeiras implantassem e implementassem até 31 de dezembro de 1999, sistemas de controles internos para as atividades por elas desenvolvidas.

2.3.1 Acordo de Basileia I

O acordo de Basileia I, firmado em 1988, teve como objetivo reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional e minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos.

Em 1988 o Comitê da Basileia apresenta a *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* (Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital), comumente conhecido como Acordo da Basileia onde sua finalidade é “proporcionar maior transparência, segurança e estabilidade às negociações de bancos internacionais, bem como proporcionar melhores condições de esses bancos competirem entre si em igualdade de condições, independente do país de origem”. (COSTA, 2004, p. 27).

Diversos casos de prejuízos operacionais e não-operacionais ocorridos em diversas instituições no cenário mundial, poderiam ter sido evitados ou minimizados se existissem controles internos e gerenciamento de riscos adequados à melhoria, à modernização e sobrevivência das empresas. Assim, os países do G10 (organização internacional que reúne representantes de onze economias desenvolvidas e subdesenvolvidas), criaram o comitê de Basileia para estabelecer o controle de capital das instituições financeiras internacionais, com

o objetivo de melhorar os controles internos e gerenciamento de riscos e estabelecer normas referenciais a serem seguidas. No Brasil, o BACEN é o responsável por normatizar o sistema financeiro para atender os Princípios de Basiléia e as instituições financeiras devem cumprir as determinações do BACEN(COSTA, 2004).

Coimbra (2006) explica que o Acordo de Basiléia de 1988, formalizado através do documento *International Convergence of Capital Measurement and a Capital Standards*, fundamentou-se na necessidade das instituições financeiras manterem capital suficiente para fazer frente ao nível de risco envolvido em suas atividades de negócio. O objetivo do Comitê de Basiléia é proporcionar maior transparência, segurança e estabelecer padrões e recomendações para serem utilizados pelos países que desejarem implementar as medidas sugeridas, contribuindo também para a estabilidade financeira e criação de condições iguais de competitividade.

Menciona o Banco do Brasil (2018) que 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. Assim o Acordo de Basiléia firmado em 15 de julho de 1988 pelo Comitê da Basiléia definiu três conceitos:

1. Capital Regulatório - montante de capital próprio alocado para a cobertura de riscos, considerando os parâmetros definidos pelo regulador;
2. Fatores de Ponderação de Risco dos Ativos - a exposição a Risco de Crédito dos ativos (dentro e fora do balanço) é ponderada por diferentes pesos estabelecidos, considerando, principalmente, o perfil do tomador;
3. Índice Mínimo de Capital para Cobertura do Risco de Crédito (Índice de Basiléia ou Razão BIS) - quociente entre o capital regulatório e os ativos (dentro e fora do balanço) ponderados pelo risco. Se o valor apurado for igual ou superior a 8%, o nível de capital do banco está adequado para a cobertura de Risco de Crédito.

Este Acordo Basiléia I introduziu a implementação de um modelo de gerenciamento de risco de crédito, com um capital padrão mínimo de 8% até o final de 1992. Assim, desde 1988 este modelo tem sido progressivamente introduzido não somente pelos países membros do Comitê, mas também em outros países com bancos internacionalmente ativos (BIS, 2008).

Conforme Figueiredo (2001) as grandes mudanças acontecidas na década de 70 exigiram medidas para minimizar os riscos do sistema. “Com esse objetivo, o Comitê de Basileia criou padrões internacionais para o gerenciamento de risco que devem ser observados pelos participantes do mercado”.

Este acordo pode ser considerado o mais amplo processo de transformação já feito no que se refere à regulação do mercado financeiro, principalmente quando se observa que nos cinquenta anos anteriores ao acordo estes princípios regulatórios permaneceram praticamente imutáveis. (BOECHAT e BERTOLOSSI, 2001).

Segundo Santos et. al. (2009), existem motivos que justificam o aumento de interesse acerca do gerenciamento do risco de crédito, inclusive o último refere à exigência de capital baseado no risco feito pelo Banco de Compensações Internacionais (BIS – *Bank of International Settlements*), o qual ficou conhecida como Basileia I. A identificação de necessidades de ajustes em suas diretrizes, juntamente com a ocorrência de outros fatos no mercado financeiro internacional, como os escândalos ocorridos com as falências de alguns bancos importantes, provocou a elaboração do Novo Acordo de Basileia, conhecido como Basileia II.

Complementando o Acordo de Basileia I, além de introduzir algumas modificações nas diretrizes do mesmo no que se refere ao gerenciamento do risco de crédito e no montante de capital ponderado pelo risco a ser mantido pelos bancos, o Novo Acordo de Basileia introduziu a necessidade de gerenciamento do risco operacional, sendo apresentado no próximo tópico.

2.3.2 Acordo de Basileia II

O Acordo de Basileia II foi introduzido tendo em vista o atendimento de deficiências encontradas no Acordo de Basileia I, introduzido em 1988, no que se refere à insuficiência de sensibilidade aos riscos efetivamente incorridos pelos bancos (VERRONE, 2007).

A Resolução nº 3.380 de 29 de junho de 2006 do BACEN determina o novo Acordo de Basileia, uma alavancagem da informação, onde as empresas e seus gestores devem usá-lo como meio de comunicação, devido à vantagem do aumento da produtividade, economias de escala e aumento de conhecimento, de acordo com a alta tecnologia e o avanço da informática, são absorvidas rapidamente e postas em práticas com muito mais confiabilidade.

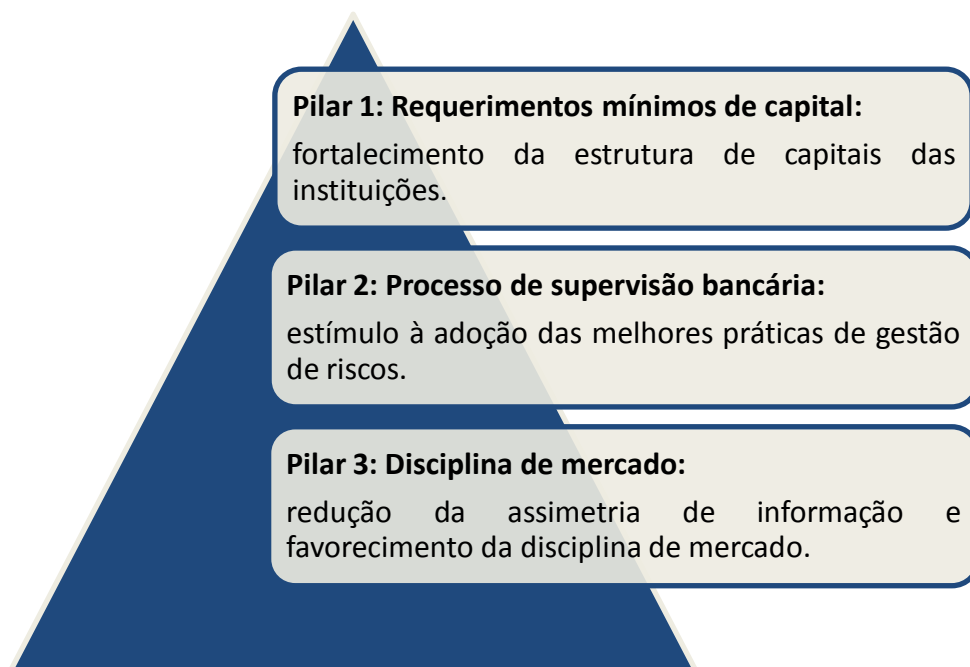
Uma das razões do surgimento do novo Acordo é minimizar os riscos, sendo uma evolução do anterior que surgiu em 1988. Naquela época o capital mínimo dos bancos deveria

ser equivalente a 8% dos ativos ponderados pelo risco, conforme Pfitscher, 2005, p. 53.

Conforme Banco do Brasil (2018) a principal característica do Novo Acordo é fortalecer a estabilidade do sistema financeiro mundial por meio do aprimoramento das práticas de gestão e governança dos riscos nas instituições financeiras com o aperfeiçoamento do Acordo de Basiléia I.

Desta forma, Basiléia II foi dividida em três pilares, sendo apresentado na **Figura 07**:

Figura 7: Principais aspectos do Novo Acordo de Basiléia.



Fonte: Adaptado de Banco do Brasil, Novo Acordo de Capitais – Basiléia II, 2018.

- **Pilar 1: Requerimentos mínimos de capital** - O Comitê mantém o padrão mínimo de 8% de capital próprio para os Ativos Ponderados pelo Risco, assim como a definição de capital, já apresentados no Acordo original de 1988. A novidade é a inclusão do risco operacional entre os riscos considerados, sendo aditado aos riscos de mercado e de crédito (MENDONÇA e ANDRADE, 2006).

- **Pilar 2: Processo de supervisão bancária** - O Comitê de Basiléia tratara já em 1996 do papel do supervisor bancário, nos Princípios Essenciais da Basiléia. No Novo Acordo complementa-se a expansão do papel da supervisão bancária. Ela deve assegurar que os bancos tenham um método de cálculo de necessidades de capital e que eles operem acima do patamar mínimo estabelecido. Também deve apontar medidas de correção quando forem

detectadas falhas em relação ao regulamento estabelecido, fazendo com que as falhas sejam corrigidas com a maior brevidade possível (MENDONÇA e ANDRADE, 2006).

- Pilar 3: Disciplina de mercado - A intenção do Comitê da Basileia ao introduzir o terceiro Pilar era de fazer com que os bancos tivessem transparência nas suas demonstrações financeiras, permitindo que o mercado avaliasse de forma satisfatória o perfil da instituição. Para nortear esta divulgação transparente uma série de requisitos foram divulgados neste pilar (MENDONÇA e ANDRADE, 2006). O Pilar III recomenda a criação de instrumentos e condições para reduzir o risco sistêmico gerado pela assimetria da informação, estimulando e favorecendo a disciplina de mercado e a transparência de informações sobre as práticas de gestão de riscos (BANCO DO BRASIL, 2018).

É importante que o Novo Acordo seja implementado homogeneamente nos mercados financeiros para evitar arbitragem regulatória e incentiva à assunção de riscos (MENDONÇA e ANDRADE 2006).

O Acordo de Basileia II tratou dos riscos e controles internos, com o objetivo de garantir através da regulação bancária a solvência do Sistema Financeiro através da alocação de capital, o que acabou contribuindo para a melhoria da gestão de riscos nas instituições financeiras.

Dessa forma, sua ideia central é garantir a liquidez do sistema financeiro, definindo o mínimo de reservas internas que um banco deve manter para cumprir suas atividades num nível de risco aceitável. Sua transição para o Acordo de Basileia III basicamente se consiste na implantação da Resolução nº 4.192, de 01 de março de 2013 no Brasil, o nível do patrimônio devendo flutuar de acordo como ciclo da economia e os bancos mais preparados para períodos de estresse econômico e financeiro, que será abordado no próximo tópico.

2.3.3 Acordo de Basileia III

Em 2013, o Conselho Monetário Nacional (CMN) publicou normas para implantação no Brasil das recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia sobre a estrutura de capital para as instituições, conhecida como Basileia III, as regras pretendem aperfeiçoar a capacidade dos bancos de absorver choques e enfrentar eventuais crises financeiras (BACEN, 2013).

Conforme BACEN (2013) os objetivos de Basileia III consiste em tornar o sistema

financeiro mais resiliente, reduzir custos de crises bancárias e amparar o crescimento sustentável, que visam evitar o risco de crédito e exigem uma reserva mínima de capital por parte dos bancos. Este Acordo foi firmado entre os bancos centrais de todo o mundo.

Leite e Reis (2013) mencionam que com Basiléia III, pretende-se fortalecer a resiliência do setor bancário tornando-o mais capaz de lidar com questões cruciais para o sistema financeiro, e para a economia como um todo, evitando os riscos que planejaram a recente crise financeira internacional. Ainda é importante ressaltar que, apesar de representar algum avanço regulatório, Basiléia III não se constitui em um novo Acordo, uma vez que não apresenta rupturas com a forma de se fazer regulação das propostas anteriores. É um conjunto de emendas à Basiléia II, modificando as medidas que foram julgadas insuficientes, tanto para controlar a instabilidade dos mercados financeiros, quanto para evitar a ocorrência de crises mais graves.

Ainda para Leite e Reis (2013), essencialmente, os principais pontos do Acordo passam por: reforço dos requisitos de capital próprio das instituições de crédito; aumento considerável da qualidade desses fundos próprios; redução do risco sistêmico e um período de transição que seja suficiente para acomodar essas exigências. Podemos elencar alguns dos objetivos do novo acordo. Segundo o comitê, destacam-se:

- ✓ Aumentar a qualidade do capital disponível de modo a assegurar que os bancos lidem melhor com as perdas;
- ✓ Aumentar os requerimentos mínimos de capital, incluindo um aumento no capital principal de 2% para 4,5%;
- ✓ Criar um colchão de conservação de capital e de um colchão anticíclico de capital, ambos em 2,5% cada;
- ✓ Diversificar a cobertura do risco, incorporando as atividades de trading, securitizações, exposições fora do balanço e derivativos;
- ✓ Introduzir uma taxa de alavancagem para o sistema e medidas sobre requerimentos mínimos de liquidez, tanto para o curto quanto para o longo prazo;
- ✓ Aumentar a importância dos pilares II e III do acordo anterior no processo de supervisão e de transparência.







Leite e Reis (2013) ainda mencionam outro ponto importante é a respeito da gestão do risco de liquidez. A experiência advinda com a recente crise mostrou que requerimentos de capital maiores são necessários, porém não suficientes, para a manutenção da estabilidade

financeira. É preciso que as instituições apresentem graus de liquidez satisfatórios, na medida em que dado o descasamento de prazos entre ativos e passivos, não basta que as mesmas sejam solventes, mas também líquidas o suficiente de modo que possam cumprir suas obrigações frente a um aumento temporário dos saques.

Para isso, o comitê propõe práticas para a gestão de liquidez, realização dos testes de estresse, governança corporativa e práticas de avaliação de ativos. Ainda, há a preocupação com a gestão e concentração de risco além da promoção de incentivos para que os bancos tenham uma melhor administração do risco e retorno orientados para o longo prazo. Com a introdução de tais medidas, espera-se que seja possível se obter um sistema bancário mais forte e estável, além de diminuir a alocação ineficiente de recursos que acontece em períodos de excessivo crescimento de crédito (LEITE E REIS, 2013).

Segundo ABBC (2013) é possível existir impactos referente à Basileia III, esses potenciais impactos estão apresentados no **Quadro 02**:

Quadro 2:Potenciais impactos de Basileia III.

Evento	Impacto	Resultando em...
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada competição por depósitos. • Maior competição por fundos no mercado de títulos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de buscar alternativas de captação (mais caras). 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos  • Custo de captação  • Resultados 
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de manter um portfólio com alta qualidade de ativos líquidos 	Retorno mais baixo em um portfólio com alta qualidade de ativos	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados  • Custo de oportunidade 
<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na definição de capital 	Crescimento de capital limitado, tornando-se escasso e mais caro	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de capital 

Fonte:ABBC– Basileia III: Principais características e potenciais impactos (2013).

Dessa forma, ABBC (2009) alega que algumas organizações já estão conduzindo contínuas análises do impacto do Basileia III, usando a definição estratégica e o processo de planejamento para criar e/ou refinar o planejamento de capital, avaliando mudanças em modelos de negócio que podem direcioná-las a obter retornos aceitáveis, iniciando o

desenvolvimento de uma visão de longo prazo do capital e de alternativas de captação e estudando metodologias para alocação de capital a unidades de negócio.

Conclui-se que Basileia III, visa tornar o Sistema Financeiro Nacional sólido e bem capitalizado, de forma a reforçar a imagem de solidez do sistema e da economia, tendo prazos longos para adaptação, apesar de sua proposta ter sido apresentada em 2010, entrará em vigor de forma integral no Brasil em 2019, e que alguns padrões já estão valendo em 2018, porém não se pode fugir do ponto que instituições são sistemicamente perigosas e sua regulação, gerenciamento e supervisão são bastante complexas, ainda é cedo para ter certeza do sucesso de Basileia III.

Nesse sentido a próxima seção abordará o Sistema Financeiro Nacional e sua formulação e composição.

2.4 Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro é um conjunto de instituições e instrumentos que viabilizam o fluxo financeiro entre os poupadores e os tomadores na economia (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2014).

A FEBRABAN (2009) conceitua o Sistema Financeiro Nacional (SFN) como o conjunto de órgãos de regulação e de instituições que operam os instrumentos financeiros do sistema com o objetivo básico de transferir recursos dos agentes econômicos (pessoas, empresas, governo) superavitários para os deficitários, ou seja, dos setores que possuem recursos financeiros superavitários para os que desejam ou necessitam de recursos (deficitários).

De acordo com o BC Universidade (2013) a finalidade principal do SFN é a formulação de toda a política de moeda e do crédito, objetivando atender aos interesses econômicos e sociais do país. Tendo como suas principais finalidades:

- ✓ Fixar diretrizes e as normas da política cambial;
- ✓ Regulamentar as operações de câmbio;
- ✓ Controlar a paridade da moeda e o equilíbrio do Balanço de Pagamentos;
- ✓ Regulamentar as taxas de juros;
- ✓ Regular a constituição e o funcionamento das instituições financeiras;
- ✓ Fixar índices de encaixe, capital mínimo e normas de contabilização;
- ✓ Acionar medidas de prevenção ou correção de desequilíbrios;

- ✓ Disciplinar o crédito e orientar na aplicação dos recursos;
- ✓ Regular as operações de redesconto e as operações no mercado aberto.

Segundo a Comissão De Valores Mobiliários(2014) o principal ramo do SFN lida diretamente com quatro tipos de mercado, conforme ilustra a **Figura 08**:

Figura 8: Tipos de Mercado do SFN.

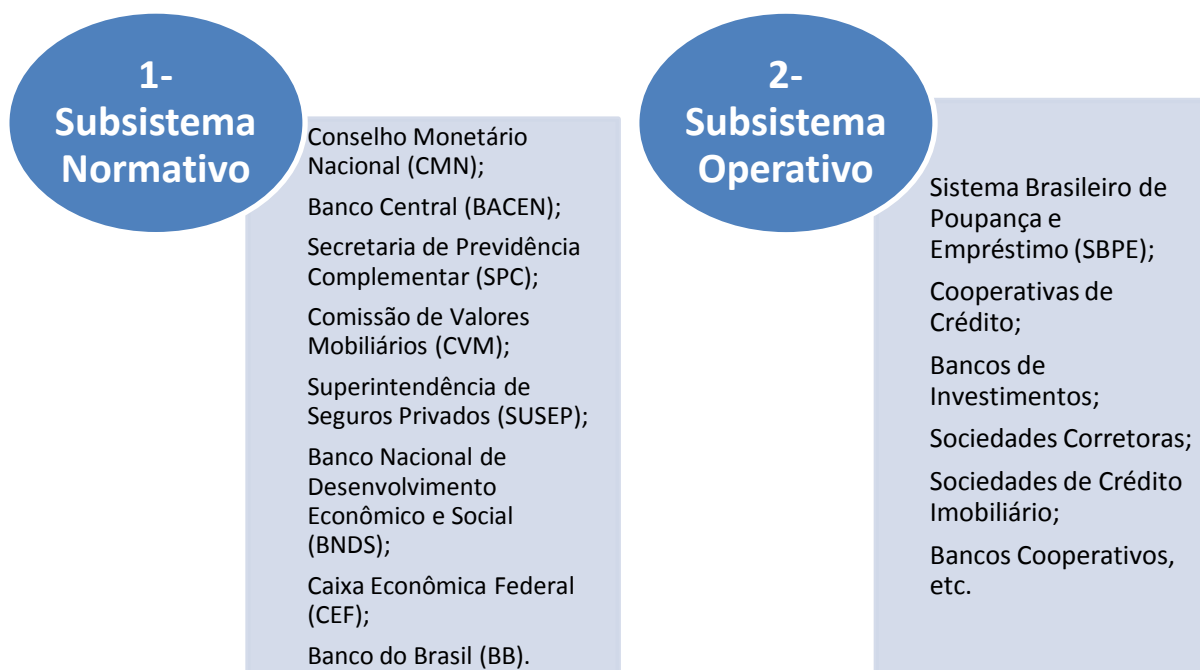


Fonte: Adaptado de Comissão De Valores Mobiliários, p. 31, 2014.

1. **Mercado de Capitais:** é o mercado que permite às empresas em geral captar recursos de terceiros e, portanto, compartilhar os ganhos e os riscos;
2. **Mercado de Crédito:** é o mercado que fornece recursos para o consumo das pessoas em geral e para o funcionamento das empresas;
3. **Mercado de Câmbio:** é o mercado de compra e venda de moeda estrangeira. O Banco Central administra, fiscaliza e controla as operações e taxas de câmbio, por meio da Política Cambial;
4. **Mercado Monetário:** é o mercado que fornece à economia papel-moeda e moeda escritural, aquela depositada em conta-corrente;

Segundo BACEN (2018) o Sistema Financeiro Nacional está dividido em dois subsistemas conforme ilustra a **Figura09**:

Figura 9: Subsistemas do SFN.



Fonte: Adaptado de BACEN, 2018.

- 1. Subsistema Normativo:** capaz de regular e fiscalizar o mercado financeiro. É composto por órgãos e instituições especiais.
- 2. Subsistema Operativo:** sistema composto por todas as instituições que trabalham na intermediação financeira e realização da transferência de recursos entre fornecedores e tomadores de recursos por meio de regras bem definidas. É composto por instituições financeiras bancárias e não bancárias.

Esse sistema deve estar subordinado ao Conselho Monetário Nacional e ao BACEN e caso, descumpram as regras, podem ser penalizados pelo próprio CMN.

Segundo Fonseca et. al. (2009) o nosso Sistema Financeiro Nacional é extremamente desenvolvido, sofisticado e complexo, mas com grande parte dos recursos ainda concentrados em bancos e instituições dotados de elevada solidez patrimonial e capazes de direcionar seus objetivos para gerarem lucros substanciais ano após ano. Em muitos países, o que se constata é uma grande participação das cooperativas de crédito, desempenhando importante papel no desenvolvimento de setores econômicos estratégicos, atuando como mola propulsora ao desenvolvimento sustentável. A exemplo citam-se os avançados sistemas cooperativos situados na Europa, destacadamente os da Alemanha, Itália, Bélgica, Espanha, França, Holanda e Portugal.

Como citado acima, as instituições financeiras, no mais tocante, Cooperativas de Crédito se encontram dentro do subsistema operativo do Sistema Financeiro Nacional, dessa forma as Cooperativas de Crédito equiparam-se a uma instituição financeira e, portanto estão sujeitas à legislação e às normas gerais aplicáveis ao sistema financeiro.

Diante disso entende-se que as Cooperativas de Créditos, que, subordinadas ao SFN devem atender as regulamentações o quais as regem, uma vez que estão sujeitas à fiscalização do Banco Central do Brasil, e estes realizam a supervisão das instituições financeiras, chamadas inspeções e exames “*in loco*”.A seguir o próximo tópico trata da Política de *Compliance*, menciona a importância de *Compliance*, seus conceitos, regras e responsabilidades a cerca do controle interno para o funcionamento da organização.

2.5 Política de *Compliance*

Compliance se apresenta ao mundo corporativo como uma ferramenta que se importa em combater e inibir as perdas financeiras e os prejuízos de imagem ligados às falhas operacionais cometidas em razão da não observância de regras que regem o próprio negócio (ASSAF NETO, 2003).

Esta política tem por objetivo estabelecer conceitos, regras e responsabilidades que regem o funcionamento da estrutura de *Compliance* e controles internos para o negócio e atividades da empresa, dessa forma possibilita identificar inconformidades e possíveis fraudes dentro da organização.

Para Assi (2013) atividades de *Compliance* podem ser bem entendidas como uma necessidade decorrente de uma atual exigência por maiores atividades de controle, o que ocasionou uma necessidade de “ser e estar em *Compliance*”, ou seja, estar em conformidade com leis, regulamentos internos e externos; sendo acima de tudo uma obrigação de cada colaborador dentro da instituição.

Segundo Gaban e Domingues 2016, a finalidade primordial do modelo base de *Compliance* é “a prevenção de infrações, sendo que o seu desenvolvimento se deu com foco especial em evitar crimes de corrupção, lavagem de dinheiro, cartel, financiamento de terrorismo, delitos contábeis e tributários e violação aos segredos comerciais da empresa”.

De acordo com ABBI (2009, p.10) a missão do *Compliance* é:

Assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar

cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. Além de atuar na orientação e conscientização à prevenção de atividades e condutas que possam ocasionar riscos à imagem da instituição.

Mazzola (2015) providencia a separação entre controle interno e *Compliance* ao afirmar que o *Compliance* está sob o guarda-chuva dos controles internos. Os esforços deste instituto se concentram para assegurar o cumprimento leal das regras, regulações ou normas aplicáveis à organização. Por sua vez, os controles internos vão além da conformidade com normas e regras, defendendo a verificação para que os ativos e os recursos sejam direcionados para os propósitos da organização.

A estruturação e a colocação em funcionamento de um programa de *Compliance* podem não ser capazes de tornar a instituição à prova de desvios de conduta e das crises causadas por elas, mas, certamente, servirá como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, e aprimoramento do sistema de controles internos e combate a corrupção e a fraudes (COIMBRA; MANZI, 2010).

A *Compliance* tem como principal atividade a medição e monitoramento dos processos relevantes e críticos, atuando de forma pró-ativa junto às diversas áreas de maneira preventiva e corretiva. Segundo Sicoob Executivo (2018), a Unidade de *Compliance* é subordinada ao Departamento de Controladoria que tem a função de planejar, implementar, coordenar e manter um sistema que possa atender de forma adequada e eficaz às necessidades informativas do processo de planejamento e controle da cooperativa, atendendo a Resolução 2.554 do Conselho Monetário Nacional (CMN).

A *Compliance* pode ser considerada como um dos pilares da Governança Corporativa em virtude do fortalecimento do respeito a normas e políticas, bem como a mitigação de riscos causados por atos empresariais (FERREIRA, 2017).

Em 2013, com a Lei 12.846 “Lei Anticorrupção, e o Acordo de Leniência”, houve previsão legal de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica, também chamados de Programa de *Compliance*. Dessa forma, a partir de 2014, para atender às exigências da lei, as empresas devem implementar um Programa de *Compliance* que seja efetivo e proteja seu negócio contra riscos internos e externos.

O Decreto Presidencial 8.420/ 2015, que regulamenta a Lei 12.846, de 2013, destina o capítulo IV inteiro aos programas de integridade e estabelece seu conceito legal:

Art. 41 - Conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes,

irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Para a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) (2009), ser *Compliance*: é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes. Estar em *Compliance*: é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Ser e estar *Compliance*: é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição.

De acordo com ABBI (2009) são exemplos de como *Compliance* agregam valor:

- ✓ Qualidade e velocidade das interpretações regulatórias e políticas e procedimentos de *Compliance* relacionados;
- ✓ Aprimoramento do relacionamento com reguladores, incluindo bom retorno das revisões dos supervisores;
- ✓ Melhoria de relacionamento com os acionistas;
- ✓ Melhoria de relacionamento com os clientes;
- ✓ Decisões de negócio em *Compliance*;
- ✓ Velocidade dos novos produtos em conformidade para o mercado;
- ✓ Disseminação de elevados padrões éticos/culturais de *Compliance* pela organização;
- ✓ Acompanhamento das correções e deficiências (não conformidades).

Dessa maneira, a empresa que age em conformidade com a legislação, isto é, em *Compliance* preserva a sua imagem e diminui a possibilidade de danos à reputação. Alega Shilder (2010) *apud* Lopes (2017), existir estudos que analisam o custo-benefício de uma implantação de programas de *Compliance* em organizações, os quais chegaram à conclusão de que para cada U\$1,00 gastos são economizados U\$5,00 com a mitigação de processos legais, danos à reputação e perda de produtividade.

Gaban (2016) ensina que a *Compliance* surgiu nos últimos anos “como uma alternativa de prevenção à criminalidade no âmbito empresarial, com ênfase nos delitos de corrupção e lavagem de dinheiro, nas praticas concorrenciais e em outras fraudes”.

Diante os benéficos agregados à eficiência de *Compliance*, é justificável programas de integridade que prevê vantagens como a redução de multa, àquelas empresas que adotarem programas de prevenção. A implantação da política de *Compliance* é uma ferramenta poderosa, principalmente se obtida a partir da cooperação, pois estimula naturalmente um

ambiente com transparência, ética e confiança, auxiliando no desenvolvimento pleno da empresa e da sociedade, visto que é essencial para empresas que prezam pela eficiência e buscam perenizar e aumentar os seus lucros, pois a transparência, a ética e a confiança são condições legais, e não apenas itens de ostentação (RIBEIRO e DINIZ, 2015).

Uma boa política de conformidade ajuda a evitar casos de exposição negativa da imagem da empresa a fatos associados à corrupção, assédio moral, condutas antiéticas, fraudes, problemas ambientais e outras várias falhas que podem gerar danos à reputação da companhia, seus administradores e investidores.

Não existe um modelo padrão, cada organização deve identificar organizar e implementar a melhor gestão de *Compliance* e de controles internos de suas informações, sistemas e gerenciamento do negócio, segundo as suas necessidades e o seu apetite por riscos (ASSI, 2013).

Conclui-se que *Compliance* é oportunidade de negócios e vantagem competitiva, auxiliando na identificação de riscos e antecipação de problemas, executando correção efetiva de não-conformidades. Dessa forma se dá à próxima seção a Governança Corporativa que está atrelada a *Compliance*, visto a interação de suas práticas em que ambas não apenas favorecem os interesses de seus administradores, mas também a longevidade das empresas, ambas tem um resultado compensador para as organizações, gerador de resultados e mitigador de erros.

2.6 Governança Corporativa

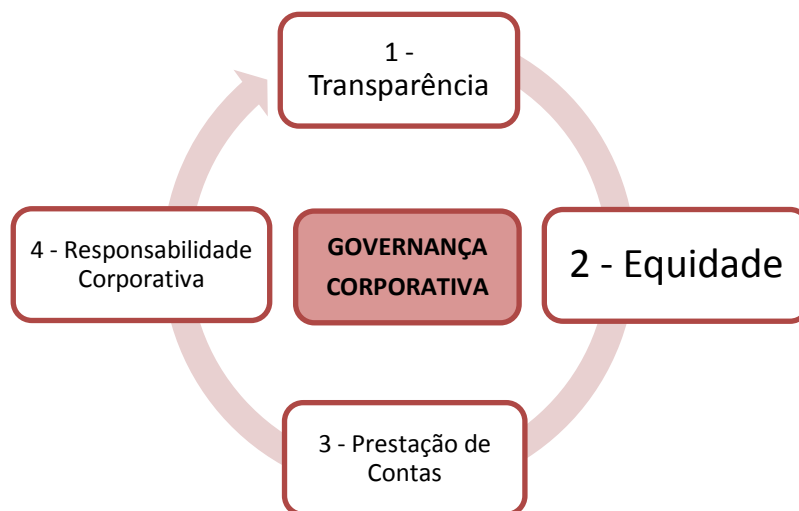
Governança nada mais é do que um sistema de administração e exercício do poder em organizações (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2014).

O IGBG (2017) considera a Governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Em 1999 o IBGC elaborou normas referentes ao sistema de Governança Corporativa, chamado Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. O Código passou por

revisões ao longo dos anos, a fim de acompanhar a evolução do ambiente institucional brasileiro. A última edição do Código, em 2017, apresenta como princípios fundamentais para orientar as práticas de governança que são exibidos conforme a **Figura 10**(IBGC, 2017).

Figura 10:Princípios fundamentais de Governança Corporativa



Fonte: Adaptado de IBGC, 2017.

1. **Transparência** - Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização (IBGC, 2017).
2. **Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2017).
3. **Prestação de Contas** (*accountability*) - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis (IBGC, 2017).
4. **Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu

modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longos prazos (IBGC, 2017).

Com a mesma linha de pensamento, Silveira (2004) relaciona governança corporativa como a maneira pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e controladas, incluindo suas regras explícitas e tácitas, com destaque para o relacionamento entre seus sócios e acionistas.

O conceito de governança corporativa está presente no conjunto de normas que regulam as operações das instituições financeiras, considerando que os atos regulatórios objetivam diminuir os riscos atrelados às atividades bancárias, bem como garantir a confiança do público como um todo e manter a sua credibilidade através da transparência de suas informações (Associação Brasileira de Bancos – ABBC, 2009).

Banzas(2005) afirma que praticar governança corporativa é adotar diversas práticas de gestão que proporcionam maior visibilidade, maior controle, maior transparência, e maior valor às empresas, a fim de que a percepção sobre suas ações frente aos agentes relacionados seja positiva.

ABBI (2009) relaciona alguns tópicos passíveis de integração entre as práticas de Governança Corporativa, às atividades de Gestão de Riscos e de *Compliance*:

- Governança Corporativa Estratégia de negócio.
- Diretrizes gerais (políticas) e limites de exposição a riscos.
- Código de Ética.
- Conselho de Administração e Fiscal.
- Comitês de Auditoria, de Ética e Conduta, de Sustentabilidade, de Novos Produtos, de Crédito, de Tesouraria, de Tecnologia da Informação, de Gestão de Projetos, de Crises, de Controles Internos e de *Compliance*.
- Auditoria Interna.
- Ouvidoria.
- Políticas de “Conheça seus Funcionários”, “Conheça seu Cliente”, e “Conheça seus Correspondentes”.
- Programa de Segurança da Informação e de Continuidade de Negócios.
- Programas de Prevenção a Fraude.
- Programas de Prevenção aos Crimes de Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento ao Terrorismo.

Para a Associação Brasileira de Bancos – ABBC (2009) a adoção de boas práticas de governança pode trazer dois tipos de benefícios para as empresas: externos e internos. Os chamados benefícios externos relacionam-se com a maior facilidade de captação de recursos para investimentos e com a redução do custo de capital do empreendimento. Já os benefícios internos vinculam-se ao aprimoramento do processo decisório da alta gestão das corporações.

ABBC (2009) menciona que um sistema de Governança eficiente também pode contribuir para o aperfeiçoamento de processos internos da empresa. Tais avanços operacionais, na medida em que melhoram as perspectivas do negócio, refletem-se nos benefícios externos da governança e podem ser de vários tipos, destacando-se os relacionados a seguir:

- O aumento da credibilidade da instituição e, conseqüentemente, de ganhos de imagem;
- A redução de riscos regulatórios;
- A redução de risco dos créditos concedidos aos devedores relacionados a problemas sócio-ambientais;
- A maior cautela e, conseqüentemente, a maior eficiência no direcionamento de aplicação de recursos;
- A diminuição da probabilidade de fraudes em decorrência do estabelecimento de sistemas formais de gestão de riscos e do aprimoramento dos controles internos e processos de trabalho.

Evidências empíricas mostram que, em geral, empresas que adotam melhores práticas de governança apresentam melhor desempenho operacional e maior valor de mercado. Esta relação mostra-se válida também para as instituições financeiras. Por exemplo, o caso dos Bancos Argentinos, que, privatizados e com as práticas de Governança obtiveram sucesso nos seus resultados. Privatizações em Bancos Argentinos - Segundo estudo realizado por pesquisadores do Banco Mundial, utilizando uma amostra de bancos argentinos na década de 1990, foi constatado que bancos sob controle estatal apresentavam piores indicadores de valor e desempenho operacional, devido à influência política sobre a gestão, assim como a ausência de critérios e objetivos para a tomada de decisão e descuido na alocação do portfólio. Bancos que foram privatizados, por exemplo, melhoraram suas estruturas decisórias e realocaram seu portfólio, elevando os indicadores contábeis de retorno sobre patrimônio líquido. Além disso, reduziram a quantidade de empréstimos malsucedidos, muitos obtidos por influência política, apresentando maior rentabilidade após o período de reestruturação (ABBC, 2009).

A adoção das melhores práticas de Governança Corporativa contribui para atingir e manter a confiança do público e dos órgãos reguladores nas instituições financeiras e, conseqüentemente, para o bom funcionamento do setor bancário e da economia como um todo. Por estes motivos, os órgãos reguladores têm um grande interesse e preocupação em assegurar o funcionamento transparente, ético e adequado dos bancos, a fim de reduzir riscos que possam afetar o sistema financeiro e causar uma crise sistêmica (ABBC, 2009).

Os princípios de Governança recomendados pelo BIS foram determinados a partir de experiências de supervisão de problemas, relacionados à governança corporativa em instituições bancárias, visando a minimização destes problemas. Abaixo, listamos esses princípios (ABBC, 2009):

- **Princípio 1** – Os membros do conselho deverão ser habilitados para as suas posições, ter uma clara compreensão do seu papel na governança corporativa e ser capaz de exercer um firme julgamento sobre os negócios do banco;
- **Princípio 2** – O conselho de administração deve aprovar e fiscalizar os objetivos estratégicos do banco e valores corporativos que são comunicados em toda a organização bancária;
- **Princípio 3** – O conselho de administração deverá definir e aplicar linhas claras de responsabilidade e prestação de contas em toda a organização;
- **Princípio 4** – O conselho deve garantir que haja fiscalização adequada pelo administrador, consistente com a política da direção;
- **Princípio 5** – O conselho de administração e o administrador deverão efetivamente utilizar o trabalho realizado pela auditoria interna, auditores externos, bem como funções de controle interno;
- **Princípio 6** – O conselho deve assegurar que as políticas e práticas de compensação sejam consistentes com a cultura corporativa do banco, os objetivos de longo prazo, e controle do ambiente;
- **Princípio 7** – O banco deve ser regulado de forma transparente;
- **Princípio 8** – O conselho de administração e o administrador deverão entender a estrutura operacional do banco, inclusive nas jurisdições onde o banco opera, ou estruturas que impeçam a transparência.

Segundo ALVES, (2016, *apud* OCEMG,2009), a Governança é um conjunto de

mecanismos internos e externos que visam harmonizar as relações entre proprietários (associados), gestores (conselheiros, dirigentes) e geridos (colaboradores), tendo em vista a separação entre o controle e a propriedade. Como mecanismo interno, destaca-se a atuação dos Conselhos de Administração e Fiscal e como mecanismo externo pode-se citar a divulgação de informações periódicas sobre a cooperativa no meio onde ela atua.

O sistema de Governança Corporativa nas Cooperativas, segundo ALVES, (2016, *apud* OCEMG, 2009) toda cooperativa deve, no intuito de fortalecer os aspectos dinâmicos de gestão, se estruturar adequadamente, conforme apresenta a **Figura 11**:

Figura 11: Estrutura de Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito.



Fonte: Adaptado de ALVES, p. 10, 2016.

Dessa forma, Alves (2016) ainda menciona que, quanto mais transparentes forem às relações dentro da cooperativa e quanto mais engajados forem os conselhos de administração e as diretorias, maior será a credibilidade do empreendimento.

Alves (2016) trata Governança Corporativa como ser de extrema importância para que as cooperativas consigam se manter em crescimento sustentável, visando aumentar sua participação no mercado, tornando-se mais competitivas. Suas boas práticas de governança em cooperativas de crédito devem abranger mecanismos que venham fortalecer suas estruturas e processos, para ampliar as condições de segurança, eficiência e redução de riscos, visto que o cooperativismo de crédito tem evoluído com muita rapidez e conquistado espaço significativo no setor financeiro como importante alternativa de acesso ao crédito à população

em geral.

Conforme Comissão De Valores Mobiliários(2014) a necessidade de um sistema de governança estruturado surge conforme a empresa vai ficando maior e mais complexa, com o aumento do número de sócios, a impossibilidade de assumirem todas as responsabilidades da condução do negócio e a conseqüente contratação de executivos para gerir o dia a dia.

Diante o exposto entende-se que as boas práticas de governança atrelam uma organização ao reconhecimento, credibilidade, melhores investimentos, lucratividade e competitividade. A Governança Corporativa destaca-se no sentido de auxiliar na transparência das informações reduzindo o risco sistêmico à atividade financeira. Em outras palavras, a Governança pode ser resposta aos problemas de uma organização, de forma a facilitar o processo de tomada de decisão, fortalecendo a imagem da empresa no mercado.

A próxima seção trata das legislações aplicáveis as instituições financeiras, no mais presente Cooperativas de Crédito.

2.7 Legislações

O controle interno mais que um desejo dos gestores da cooperativa de crédito, é uma obrigação legal que tem uma vasta legislação a ser cumprida.

Na primeira Resolução que trata sobre controles internos, a 2.554/98 em seu Parágrafo 1º menciona: “Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas”.

As cooperativas de crédito singulares são fiscalizadas pelas cooperativas centrais de crédito, que visitam as entidades uma ou duas vezes por ano, e pelo Banco Central do Brasil. A partir de 1999 as cooperativas centrais de crédito passaram a ter atribuições específicas referentes à supervisão e realização de auditorias nas cooperativas singulares suas filiadas. Ao Banco Central devem ser abertos os relatórios elaborados e as informações relevantes, apuradas no exercício dessas atribuições (FIGUEIREDO, 2001).

A Resolução nº 2.554 de 29 de setembro de 1998 emitida pelo BACEN, dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos, rege que é determinada a todas as instituições financeiras a implantação de controles internos relacionados às atividades desenvolvidas, bem como a existência de uma auditoria interna que monitore este sistema de controle e emita relatórios com conclusões e recomendações ao Conselho de Administração e ao Banco Central. Além disso, o art. 2º da mesma Resolução menciona que: “Os controles

internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas à respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização”.

De acordo com Franco e Marra (2011) uma das razões que levaram o Conselho Monetário Nacional (CMN) a determinar a implantação de sistema de controles internos é:

A necessidade de que o Sistema Financeiro Nacional para se fortalecer, adote os padrões estabelecidos pelo BIS – Banco de Compensações Internacionais, através do Comitê de Basileia de Supervisão Bancária, que vem intensificando as exigências no tocante à administração de riscos dentro das instituições financeira.

O art. 13. da Resolução nº3.106, de 25 de junho de 2003 menciona que: “As cooperativas centrais de crédito devem prever, em seus estatutos e normas operacionais, dispositivos que possibilitem prevenir e corrigir situações anormais que possam configurar infrações a normas legais ou regulamentares ou acarretar risco para a solidez das cooperativas filiadas e do sistema associado, inclusive a possibilidade de constituir fundo garantidor”.

Hoje o modelo de fiscalização das cooperativas é estabelecido pela Lei nº 5.764/71 e está relacionado com o objeto de funcionamento:

- I - as de crédito e as seções de crédito das agrícolas mistas pelo Banco Central do Brasil;
- II - as de habitação pelo Banco Nacional de Habitação;
- III - as demais pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária.

De acordo com Sicoob Lagoacred Gerais (2018) as legislações aplicáveis as Cooperativas de Crédito compõem entre leis e resoluções, conforme o **Quadro 03**:

Quadro 3: Legislações aplicáveis as Cooperativas de Crédito

(Continua)

1	Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964	Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, criam o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências.
2	Lei 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.
3	Lei 6.981, de 30 de março de 1982	Altera a redação do artigo 42 da Lei 5.764/71.
4	Lei 6.024, de 13 de março de 1974	Dispõe sobre a intervenção e a liquidação extrajudicial de instituições financeiras, e dá outras providências.
5	Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976	Dispõe sobre as Sociedades por Ações.
6	Lei 8.212, de 24 de julho de 1991	Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio e dá outras providências.

(Continuação)

7	Lei 9.249, de 26 de dezembro de 1995	Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências.
8	Lei 9.311, de 24 de outubro de 1996	Institui a Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira - CPMF, e dá outras providências.
9	Lei 10.833, de 29 de dezembro de 2003	Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências.
10	Lei 10.892, de 13 de julho de 2004	Altera os arts. 8o e 16 da Lei no 9.311, de 24 de outubro de 1996, que institui a Contribuição Provisória sobre Movimentação ou Transmissão de Valores e de Créditos e Direitos de Natureza Financeira - CPMF, e dá outras providências.
11	Lei 10.931, de 02 de agosto de 2004	Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias, Letra de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Imobiliário, Cédula de Crédito Bancário, altera o Decreto-Lei no 911, de 1o de outubro de 1969, as Leis no 4.591, de 16 de dezembro de 1964, no 4.728, de 14 de julho de 1965, e no 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e dá outras providências.
12	Lei 11.033, de 21 de dezembro de 2004	Altera a tributação do mercado financeiro e de capitais; institui o Regime Tributário para Incentivo à Modernização e à Ampliação da Estrutura Portuária
13	Resolução 2.025, de 24 de novembro de 1993, do Conselho Monetário Nacional	Altera e consolida as normas relativas a abertura, manutenção e movimentação de contas de depósitos.
14	Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994, do Conselho Monetário Nacional	Aprova regulamentos que dispõem sobre as condições relativamente ao acesso ao Sistema Financeiro Nacional, aos valores mínimos de capital e patrimônio líquido ajustado, a instalação de dependências e a obrigatoriedade da manutenção de patrimônio líquido ajustado em valor compatível com o grau de risco das operações ativas das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central.
15	Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, do Conselho Monetário Nacional	Sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.
16	Resolução 2.669, de 25 de novembro de 1999, do Conselho Monetário Nacional	Altera o cronograma de redução do limite de aplicação de recursos no Ativo Permanente.
17	Resolução 2.682, de 21 de dezembro de 1999, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa.
18	Resolução 2.788, de 30 de novembro de 2000, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais e bancos múltiplos sob controle acionário de cooperativas centrais de crédito.

(Continua)

(Continuação)

19	Resolução 2.804, de 21 de dezembro de 2000, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre controles do risco de liquidez.
20	Resolução 3.192, de 30 de abril de 2004, do Conselho Monetário Nacional	Altera disposições da Resolução 1.065, de 5.12.1985, que regulamenta a aplicação de penalidades.
21	Resolução 3.198, de 27 de maio de 2004, do Conselho Monetário Nacional	Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação.
22	Resolução 3.309, de 31 de agosto de 2005, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre a certificação de empregados das cooperativas de crédito e sobre a atuação dessas instituições na distribuição de cotas de fundos de investimento.
23	Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.
24	Resolução 3.398, de 29 de agosto de 2006, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre procedimentos aos casos de descumprimento de padrões mínimos de capital e de limites operacionais.
25	Resolução 3.442, de 28 de fevereiro de 2007, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito.
26	Resolução 3.444, de 28 de fevereiro de 2007, do Conselho Monetário Nacional	Define o Patrimônio de Referência (PR).
27	Resolução 3.454, de 30 de maio de 2007, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre as condições para captação de depósitos a prazo.
28	Resolução 3.464, de 26 de junho de 2007, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de mercado.
29	Resolução 3.477, de 26 de julho de 2007, do Conselho Monetário Nacional	Dispõe sobre a instituição de componente organizacional de ouvidoria pelas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

Fonte: Adaptado de Sicoob Lagoacred Gerais, 2018.

A Resolução 4.595/2017 em seus artigos 1º e 2º, rege que:

As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil devem implementar e manter política de conformidade compatível com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio da instituição, de forma a assegurar o efetivo gerenciamento do seu risco de conformidade.

Isso traz para efeito de regulação e de supervisão, a tratativa do Banco Central em relação para com as cooperativas de forma similar aos bancos, instituindo os mais diversos procedimentos e controles para as atividades exercidas. Dessa forma o processo de avaliação padronizada que se dá as cooperativas de crédito num sistema amplo de gerenciamento e supervisão, garante a estabilidade de todo o sistema e aumenta a confiança dos associados, visto que o objetivo das legislações é propiciar as organizações o mínimo de riscos possíveis de operações que causem perdas, tendo isto como forma de evitar um colapso no Sistema Financeiro Nacional.

A próxima seção trata dos Sistemas de Informação Gerencial, uma vez que, os mecanismos de controle e monitoramento de gerenciamento de riscos permitem acompanhar o desempenho da organização, e dá suporte nas decisões tomadas dentro da organização, isso é permitido através de um sistema de informação gerencial.

2.8 Sistemas de Informação Gerenciais como auxílio na Tomada de Decisão

Segundo Laudon e Laudon (2011, p. 9), sistema de informação pode ser definido como “um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisão, a coordenação e o controle de uma organização”.

Para Stair e Reynolds (2013, p. 3), “o sistema de informação disseminam os dados e a informação fornecendo um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo pré-estabelecido”.

De acordo com João (2012), a gerência das organizações precisa de sistemas que auxiliem e acompanhe o controle, a tomada de decisão, o monitoramento e as atividades administrativas. Para o autor, o tipo de sistema de informação voltado para atender às necessidades dos gerentes é o Sistema de Informação Gerencial (SIG).

Oliveira (2011, p. 26), define SIG como “um processo de transformação de dados em informações que serão utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

A direção das instituições e a gestão das tecnologias de informação necessita que as mesmas sejam direcionadas para atingir dos objetivos da organização, que possuam resistência para fazer face aos obstáculos que poderão encontrar e que ganhem a flexibilidade necessária para aprender com esses mesmos obstáculos. Devem também conseguir detectar e gerir os riscos, acima de tudo usando toda a informação processada descobrindo

oportunidades de negócio para a organização. Estas situações não são possíveis sem a implementação de boas práticas nas tecnologias de informação no que diz respeito á área de controle e gestão de risco (MARTINS, 2013).

Conforme Laudon e Laudon (2011), o SIG produz relatórios fixos, programados para periodicidades definidas, atendendo e apoiando os gerentes no monitoramento e controle do negócio fornecendo informações sobre o seu desempenho. Segundo autor, os relatórios deste sistema podem estar disponíveis *on-line* por meio da *intranet* utilizada pela organização.

Dessa forma João (2012), considera que o SIG fornece relatórios sobre o desempenho de toda a organização, possibilitando o controle e o monitoramento da empresa, e até mesmo prevendo o futuro da mesma.

Foi definido por Martins (2013) sete critérios que a informação proveniente dos sistemas deve possuir para que a mesma possa ser usada por parte da gestão de risco:

1. **Efetividade** – A informação deve ser importante para o processo de negócio e deve ser passível de utilização por parte da gestão da instituição;
2. **Eficiência** – Obtenção e entrega da informação com a utilização da menor quantidade de recursos disponíveis;
3. **Confidencialidade** – As informações produzidas podem ser bastante importantes para a continuidade da empresa, situação que obriga a que ninguém tenha conhecimento das mesmas além do seu destinatário;
4. **Integridade** – Deve ser fiável e na obtenção da mesma, deve ser disponibilizada toda a informação acerca dos objetivos propostos;
5. **Disponibilidade** – Deve ser passível de ser distribuída quando for solicitada. Sendo pedida para hoje ou no futuro, deve ser sempre passível de obtenção;
6. **Conformidade** – Deve estar de acordo com a legislação em vigor a que a empresa se encontra sujeita; **Confiabilidade** – Deve ser de confiança para a tomada de decisão por parte do núcleo responsável pela gestão da empresa.

Verifica-se que as empresas adotam estratégias para alcançar os objetivos planejados e orientar sua visão de futuro. O SIG inter-relacionado com o controle interno constitui-se em importante ferramenta estratégica, pois possibilita que as decisões sejam realizadas com maior grau de certeza e segurança, em menor tempo viável, ampliando as perspectivas de negócio da organização (JACQUES, 2007).

Segundo Jacques (2007) “os sistemas de informações e de controles internos devem

ser planejados e implantados visando um nível satisfatório de segurança, observando os benefícios, os possíveis riscos e os respectivos custos de manutenção”.

Oliveira (2011), afirma que o SIG, sob determinadas condições, proporciona os seguintes benefícios para as empresas:

- ✓ Reduz os custos das operações;
- ✓ Melhora o acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- ✓ Melhora a produtividade;
- ✓ Melhora os serviços realizados e oferecidos;
- ✓ Melhora a tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- ✓ Estimula a maior interação dos tomadores de decisão;
- ✓ Fornece melhores projeções dos efeitos das decisões;
- ✓ Melhora a estrutura organizacional, facilitando o fluxo das informações;
- ✓ Melhora a estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam os sistemas;
- ✓ Reduz o grau de centralização de decisões na empresa;
- ✓ Melhora a adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos;
- ✓ Melhora a interação com fornecedores, possibilitando parcerias;
- ✓ Melhora as atitudes e atividades dos profissionais na empresa;
- ✓ Aumenta o nível de motivação e comprometimento;
- ✓ Reduz o número de funcionários em atividades burocráticas;
- ✓ Reduz os níveis hierárquicos.

Essas premissas permitem que as empresas definam possíveis fortalecimentos do processo de gestão, garantindo o diferencial de atuação e conseqüentemente, vantagem competitiva.

Jacques (2007) afirma que, quanto mais consistente for o sistema de informações gerenciais à disposição da empresa, maior será sua capacidade de reação perante as constantes mudanças tecnológicas.

O sistema de informação gerencial dá suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão (BAZZOTTI e GARCIA 2008).

Os sistemas de informação gerencial segundo Stair e Reynolds (1998) resultam em

vantagem competitiva para a empresa, pois um SIG deve ser desenvolvido de forma a dar apoio às metas da organização.

Para João (2012), um dos principais benefícios que um sistema de informação gerencial oferece é a possibilidade de tomar melhores decisões. É importante que as organizações estejam preparadas para lidar com os problemas internos e externos do ambiente em que estão inseridas, e utilizem de um sistema de informação que ofereça suporte para a resolução de problemas.

Pode-se considerar que o SIG tem o objetivo de aproximar o gestor das situações que a empresa está sujeita dentro do seu ambiente, visto que o Sistema de Informações Gerenciais agrupa os demais, por ter como finalidade o processamento dos dados em informações para o gestor no desempenho de suas atividades.

Dessa forma, entende-se que o SIG melhora o fluxo da informação tornando os processos da empresa mais ágeis, e transparentes, padroniza os processos, melhora a produtividade e aumenta a competitividade, bem como proporciona auxílio nos processos decisórios, redução da incerteza no processo de tomada de decisão, e conseqüentemente o aumento da qualidade da decisão, gerando um panorama seguro para a organização.

O processo de tomada de decisão está diretamente ligado ao potencial informativo do sistema de informações que a empresa utiliza, sendo este o gerador de informações de auxílio para o gestor. A seguir será abordado o tópico que visa como a integração dos processos e ferramentas abordadas neste estudo, permite aos gestores traçarem estratégias e planos para gerenciar as empresas na busca de atingir suas metas e alcançar os objetivos da organização através de informações fidedignas, claras, seguras e tempestivas que o controle interno e gestão de risco oferecem: A Tomada de Decisão, que se tornou um processo constante no dia a dia organizacional.

2.9 A Tomada de Decisão

O processo decisório de uma empresa são atos e pensamentos que levaram o gestor a uma escolha. Por isso, o controle interno é um grande parceiro do processo decisório, pois conhece cada área detalhadamente, auxiliando a gerência na implantação de melhorias (SILVA e VIEIRA, 2015).

Segundo Moreno (2011, p. 119) a tomada de decisão é parte integrante do processo de planejamento e controle, as decisões são tomadas para recompensar ou punir os gerentes, para alterar as operações ou revisar os planos.

O processo de tomada de decisões é responsável pela escolha da melhor solução para um problema ou oportunidade.

De acordo com Stair e Reynolds (2013), para uma organização alcançar seus objetivos e metas, depende de uma tomada de decisão efetiva, sendo que o planejamento estratégico e as metas gerais da empresa são fatores que determinam o âmbito dos processos, agregam valor e proporcionam um melhor embasamento para a tomada de decisão correta. Para os autores, os Sistemas de Informação dão suporte ao planejamento estratégico e à solução de problemas.

Segundo Chiavenato (2010), a tomada de decisão é a tarefa mais característica do administrador. Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva.

Segundo Daft (2005), a tomada de decisão é o processo de identificar problemas e oportunidades e, então, resolvê-los.

Para Robbins (2010, p.167) “a tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável”.

Um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Em conjuntos desses elementos, ordenados em uma estrutura lógica, resultam na possibilidade de uma melhor decisão (PRÉVE, MORITZ e PEREIRA, 2010, p. 77).

De acordo com Oliveira (2011), o executivo ou tomador de decisão precisa de elementos que lhe permitam:

- Caracterizar o problema que está exigindo uma ou mais decisões para a sua solução;
- Compreender o ambiente que cerca as decisões;
- Identificar os impactos inerentes que essas decisões poderão provocar para a empresa.

Segundo Oliveira (2011), o processo administrativo apresenta a tomada de decisão como elemento básico e, para um adequado processo decisório, é necessário ter um sistema de informação eficiente.

Essa definição também feita por Laudon e Laudon (2011), onde existe diferentes níveis em uma organização e cada um destes necessita de informações para apoiar suas decisões, sendo cada nível responsável por diferentes tipos de decisão. As decisões, conforme

os autores podem ser classificadas como:

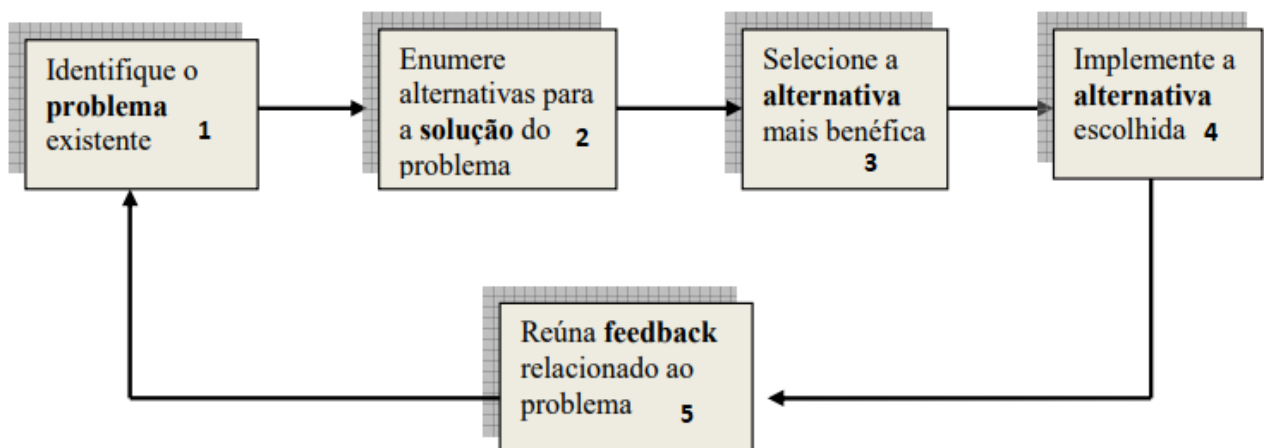
- **Decisões não estruturadas:** são aquelas em que o responsável pela tomada de decisão deve usar seu bom senso, sua capacidade de avaliação e sua perspicácia na definição do problema. Essas decisões são esporádicas e não há procedimentos pré-definidos para tomá-las.
- **Decisões estruturadas:** são repetitivas e rotineiras e envolvem procedimentos predefinidos, de modo que não precisam ser tratadas como se fossem novas.
- **Decisões semiestruturadas:** nestes casos, apenas parte do problema tem uma resposta clara e precisa dada por um procedimento aceito.

Em geral, segundo Laundon e Laudon (2011), as decisões estruturadas são as mais corriqueiras nos níveis organizacionais mais baixos, enquanto que problemas não estruturados são mais comuns aos níveis mais altos da empresa.

Certo (2005, p.123) defende que decisão é a escolha feita entre duas ou mais alternativas disponíveis e que “a tomada de decisão é o processo de escolha da melhor alternativa, ou a que mais beneficiará a organização”.

Certo (2005, p. 127) ressalta que o processo de tomada de decisão é uma atividade passível de erros, pois ela será afetada pelas características pessoais e percepção do tomador de decisões. Na tentativa de minimizar esses erros e chegar a um melhor resultado, deve-se efetuar um processo organizado e sistemático, sugerem algumas etapas a serem seguidas conforme ilustra a **Figura 12:**

Figura 12: Modelo do processo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Certo, 2005, p. 127.

1. Identificar um problema existente;
2. Enumerar alternativas possíveis para a solução do problema;
3. Selecionar a mais benéfica das alternativas;
4. Implementar a alternativa escolhida;
5. Reunir feedback para descobrir se a alternativa implementada está solucionando o problema identificado.

Um processo estruturado não é garantia de sucesso, mas permite uma decisão lógica, coerente e menos passível de erros (CERTO, 2005).

Mencionam Stair e Reynolds (2013), sobre o valor da informação, que este está diretamente ligado a como ela auxilia os tomadores de decisões a atingir seus objetivos organizacionais. Para Padoveze (2004), o valor da informação está relacionado com: a redução da incerteza no processo de tomada de decisão, a relação do benefício gerado pela informação versus custo de produzi-la e o aumento da qualidade da decisão.

Para Oliveira (2011), a tomada de decisão implica o conhecimento prévio das condições básicas da empresa e de seu ambiente. Para o autor, esse conhecimento é propiciado pelas informações que o tomador de decisão dispõe sobre as operações da empresa, concorrentes, fornecedores, ou seja, de todo o conjunto dos fatores internos e externos que a empresa estabelece para a realização do diagnóstico empresarial em seu processo de planejamento estratégico.

Tomar decisões faz parte do cotidiano de uma organização e está presente em todos os seus aspectos, um processo de tomada de decisão pode ser simples ou complexo, isso vai do grau de importância e do objetivo a ser alcançado. Tomar decisões envolve a identificação do problema, bem como definir os critérios, analisar, escolher alternativas de forma a verificar a eficácia da decisão.

Motta e Vasconcelos (2002) mencionam que, no sentido de que a adequada solução de problemas e a boa tomada de decisão são simplesmente resultantes da eficiência e da eficácia do grupo.

Diante disso, entende-se que a tomada de decisão não é importante somente para as empresas como para as pessoas a elas vinculadas, sejam colaboradores ou clientes. A importância que a informação traz, depende de seu resultado, diminuindo o risco nas decisões tomadas, ou no retorno positivo da própria decisão. Assim a tomada de decisão é um processo abrangente, não apenas um simples ato de escolher entre alternativas.

2.10 Sistema de Cooperativas de Crédito

Segundo Pinheiro (2008, p.7), “sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971”.

As primeiras cooperativas de crédito surgiram na Alemanha em meados do século XIX, tendo como precursor Hermann Schulze, nascido em Delitzsch (cooperativas do tipo Schulze Delitzsch), e Friedrich Wilhelm Raiffeisen (cooperativas do tipo Raiffeisen), ambos inspiraram posteriormente as cooperativas do tipo Luzzatti (criador Luigi Luzzatti), Haas (fundador Wilhelm Haas) e Wollemborg (PINHO, 1976).

Na época em que foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844, foram aprovados sete princípios do cooperativismo, pelos quais as cooperativas levam os seus valores às práticas. São eles (OCB, 2016):

- 1º - Adesão voluntária e livre;
- 2º - Gestão democrática;
- 3º - Participação econômica dos membros;
- 4º - Autonomia e independência;
- 5º - Educação, formação e informação;
- 6º - Intercooperação; e
- 7º - Interesse pela comunidade.

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi criada pelo padre suíço Teodoro Amstad em 1902 na cidade da Nova Petrópolis — RS, sendo baseada no modelo de Raiffeisene obtendo bastante sucesso com a criação de quatorze cooperativa entre 1902 e 1923, e mais vinte e seis entre 1923 e 1938 (PINHO, 1976).

Conforme o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, SESCOOP (2014), cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia.

Ainda, de acordo com SESCOOP (2014), cooperativismo é um 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.

As cooperativas de crédito integram o Sistema Financeiro Nacional, fazendo parte do subsistema operativo, atuando no mercado de crédito. São caracterizadas como instituições financeiras monetárias, ou seja, autorizadas a captar recursos junto ao público sob a forma de depósitos à vista, podendo, portanto, criar moeda escritural, bem como os bancos comerciais, os bancos múltiplos com carteira comercial e as caixas econômicas (FONSECA et. al. 2009).

De acordo com o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) (2016), no Brasil o sistema de cooperativismo de crédito está organizado em 04 grandes grupos: Sistema de Cooperativas de Crédito no Brasil (SICOOB), Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde (UNICRED) e Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (CONFESOL).

As cooperativas, não são banco. Há semelhanças e diferenças entre os dois tipos de instituição, mas são organizações distintas, principalmente quanto ao tipo societário. As cooperativas são sociedades de pessoas, enquanto os bancos são sociedades de capital. Dissemina a Resolução Resolução nº3.106, de 25 de junho de 2003, que as cooperativas de crédito devem adotar, obrigatoriamente, em sua denominação social, a expressão "Cooperativa", vedada a utilização da palavra "Banco".

FGCoop afirma que as cooperativas de crédito funcionam de forma semelhante aos bancos, possuindo essencialmente os mesmos serviços, mas existem aspectos que consistem em diferenciais importantes, conforme o **Quadro 04** (FGCOOP, 2016):

Quadro 4: Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito.

(Continua)

BANCOS	COOPERATIVAS DE CRÉDITO
A propriedade é privada e visa-se a maximizar o lucro.	A propriedade é social e não se visa a lucros.
É permitida a transferência das ações a terceiros.	Não é permitida a transferência de quotas-parte a terceiros.
Os membros do Conselho de Administração são proprietários ou provenientes do mercado.	Os membros do Conselho de Administração são cooperados.
O usuário é mero cliente.	O usuário é o próprio dono, tem decisão ativa na política operacional e deve ser tratado.
No relacionamento com o cliente, há	Analisa a capacidade de investimento e pagamento

(Continuação)

prioridade na redução de custos e de riscos.	dos associados.
Priorizam os grandes centros urbanos.	Atuam também em comunidades mais remotas.
Tendem ao atendimento impessoal, com base na reciprocidade financeira, e focam exclusivamente a dimensão econômica.	Predomina o atendimento pessoal aos associados, com relações mais sociais entre dirigentes, funcionários e associados. Dimensão socioeconômica se sobrepõe.
Vínculo frágil com a comunidade.	Vínculo com a comunidade, na qual aplicam os recursos captados.
Focam-se na concorrência de mercado.	Desenvolvem-se pela cooperação.
A remuneração dos acionistas é proporcional ao capital investido.	Sobras no exercício podem ser distribuídas entre associados na proporção dos serviços financeiros utilizados ou reinvestidos em fundos cooperativos.

Fonte: Adaptado de FGCoop (2016).

Para SESCOOP (2014), sete linhas orientam o cooperativismo para que as cooperativas levem seus valores à prática. São elas:

- Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões.
- Participação econômica dos membros: os membros contribuem igualmente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.
- Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros.
- Educação, Formação e Informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

- **Intercooperação:** as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **Interesse pela comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Para SICOOB (2011), a inovação foi a palavra chave em 2011, pois, tendo em vista o atendimento das necessidades de TI, focou em soluções que possibilitam o incremento dos negócios, a automatização de processos manuais, apoio a decisão, disponibilidade e desempenho das soluções atendendo às exigências normativas, estas foram formas encontradas para o crescimento e fortalecimento da rede SICOOB.

De acordo com SICOOB (2014), “o sistema compartilha os resultados com os associados e aplica os recursos captados nas próprias comunidades, o que movimenta o comércio e a produção, além de criar novas oportunidades de emprego e renda”.

O cooperativismo surge como a “resposta de mercado” para o financiamento das pequenas e médias empresas, além de crédito para pessoas físicas, uma vez que mobiliza os recursos locais e disponibiliza-os para os tomadores de recursos, a partir deste arranjo institucional. A atuação de uma cooperativa de crédito impacta economicamente na região local através da sua intermediação financeira, pois são realmente presentes nas comunidades onde estão inseridas, através de ações culturais, sociais, ambientais e econômicas(FONSECA et. al. 2009).

Evidencia-se perante o contexto, a finalidade das cooperativas de crédito, especificamente das cooperativas de crédito do sistema SICOOB e sua distinção entre os demais bancos, o qual são entidades de intermediação financeiras, porém, com foco bastante distintos, pois enquanto os bancos privilegiam o capital e o acúmulo de patrimônio através de margens de lucros cada vez maiores, as cooperativas de crédito privilegiam seus cooperados, proporcionando-lhes, através da mutualidade, melhor atendimento, assistência financeira gerando recursos para sua manutenção, expansão e diversificação.

A próxima seção apresenta a síntese de todo conteúdo discorrido.

2.11 Síntese do Referencial Teórico

Neste referencial discorreu-se sobre Controle Interno, Gestão de Risco, suas políticas aplicáveis e a importância destes na Tomada de Decisão juntamente com o Sistema de

Informação Gerencial.

Diante do exposto, o objetivo do controle interno em relação à proteção de ativos é proteger o patrimônio contra as quaisquer possíveis perdas e riscos provenientes de erros, fraude ou irregularidades.

Os autores Silveira (2004), Carvalho e Brito (2018) descrevem que o controle interno torna as informações mais transparentes e seguras aumentando o grau de governança corporativa e, assim, promovem maior alinhamento entre os contratos que vigoram no ambiente empresarial, funções do controle são abrangentes e possibilitam ações de prevenção.

De acordo com o que foi abordado pelos autores ao discorrer do referencial teórico, percebe-se que estes se referenciam ao controle interno e a gestão de risco como uma ferramenta fundamental e essencial para o alcance dos objetivos de uma organização, sendo a salvaguarda dos interesses da empresa concerne à proteção do patrimônio contra quaisquer riscos correspondente de erros ou irregularidades.

Na visão de Attie (2010) os objetivos básicos do controle interno, geram informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa, e estão ligados ao conceito de Brito (2007) o qual entende que a atividade de gestão de riscos operacionais que tem por objetivo assegurar a confiabilidade nos sistemas de informações da instituição, a fim de reduzir as perdas por exposição a fatores de risco.

Na mesma linha de pensamento o IBGC (2017) alega que o aprimoramento dos controles internos, traz ganhos operacionais, reduzindo a possibilidade de perdas e maximizando a eficiência e a eficácia empresarial.

O Sicoob Executivo considera o controle interno instrumento consultivo para as áreas da cooperativa que estejam trabalhando com segurança e sem exposição a riscos desnecessários. No discorrer do texto entende-se que controle interno também traz para empresa maior organização auxiliando o trabalho de auditoria, como afirma Crepaldi (2013), o controle interno atua como um filtro para prevenir erros e fraudes, portanto, quanto mais forte for o controle, mais segurança para o trabalho de auditoria.

Conforme as palavras do Presidente do Singapore National Bank, um dos maiores bancos da Ásia, em 12 de abril de 2005: “À medida que as atividades dos bancos se tornam cada vez mais competitivas, diversificadas e complexas, mais importantes se tornam os controles internos para fazer com que os bancos se focalizem e alcancem seus objetivos através de operações sólidas e rentáveis”.

O controle interno e a gestão de risco por possuírem diversos auxiliares no

desempenho das funções, gerenciando estes riscos e filtrando informações úteis, torna estas claras, tempestivas e seguras para a organização geram benefícios para a mesma e possibilita melhores decisões para os gestores e a Alta Administração.

Ao discorrer do exposto, conclui-se que conhecer e administrar os riscos inerentes às atividades é uma atividade fundamental nas instituições financeiras, a sua administração é um elemento chave para a sobrevivência da organização. Diante disso, entende-se que as cooperativas de crédito como todo agente financeiro deve obter dados e informações claras e eficazes de identificar e controlar os seus riscos, gerenciar e proteger seus ativos, adotar métodos de avaliar e assim manter um controle mais assíduo.

A imagem, a confiabilidade e o sucesso de qualquer organização vão estar estreitamente ligados à eficácia dos seus instrumentos de controle interno.

A próxima seção trata da metodologia utilizada pela pesquisadora para a realização deste estudo.

3METODOLOGIA

Esta seção descreve a metodologia utilizada pela autora para realização do estudo sobre o tema Controle Interno e Gestão de Riscos em uma cooperativa de crédito de livre admissão, localizada em um município da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, no ano de 2017.

De acordo com Bertucci (2011), cada pesquisador precisa escolher qual taxonomia irá utilizar na sua pesquisa, podendo escolher os vários tipos de pesquisa existentes.

Assim, o estudo seguiu a taxonomia proposta por Silva e Menezes (2005) descrita a seguir: quanto ao ponto de vista da abordagem do problema; quanto ao ponto de vista dos objetivos; quanto aos procedimentos técnicos; quanto aos sujeitos da pesquisa; quanto aos instrumentos de coleta de dados e a forma de tratamento dos dados.

3.1 Sob o ponto de vista da abordagem do problema

Esta pesquisa sob o ponto de vista da abordagem do problema classifica-se como qualitativa.

Para Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa considera que há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. É descritiva, onde os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente, sem requerer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Este tipo de abordagem permite o tratamento dos dados qualitativos a partir da análise das questões abertas do questionário.

Da mesma maneira, Swerts (2014) afirma que as pesquisas qualitativas, apresentam dados que geram interpretação e reflexão.

Um estudo do tipo qualitativo é considerado por Richardson (1999 *apud* BEUREN, 2003), o que pode descrever a complexidade e a interação de determinado problema e de certas variáveis. As análises foram feitas relacionando os comentários dos pesquisados com o referencial teórico e, também, da observação da pesquisadora.

3.2 Sob o ponto de vista dos objetivos

Esta pesquisa sob o ponto de vista dos objetivos classifica-se como exploratória e descritiva. Esta tem como objetivo descrever os instrumentos e processos utilizados para a realização do estudo.

Para Silva e Menezes (2005), a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Em geral, assumem as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Segundo Bertucci (2011), a pesquisa descritiva, embora transmita a ideia de relatar ou descrever uma situação, tem como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses para explicar essas relações. Para o mesmo autor a pesquisa exploratória trata determinados problemas de forma quase pioneira, visando descrever certas situações, estabelecer algumas relações entre variáveis, ou definir problemas de pesquisa a serem continuados por outros pesquisadores.

Na visão de Swerts (2014, p. 15), “a pesquisa pode ser descritiva, tratando-se da descoberta e observação de fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e observá-los; pode ser pesquisa de opinião, estudo de caso e pesquisa documental ou bibliográfica”.

De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. Em geral, assumem a forma de levantamento.

Dessa forma, no presente estudo, o método exploratório se deu pelo levantamento bibliográfico através da utilização de livros que serão citados no tópico 3.3, buscando maior familiarização com o assunto abordado.

Quanto ao método descritivo, a operacionalização se deu através da descrição dos fatos observados e dados coletados nas duas entrevistas respondidas pelo Diretor Administrativo e Riscos e a Agente de Controle Interno e Riscos. Assim, nesse estudo, foi descrita a importância dos procedimentos de controles internos e de riscos, e como estes podem contribuir para eficácia do gerenciamento de ativos e à tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão.

3.3 Sob o ponto de vista dos procedimentos técnicos

A pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, caracterizou-se como pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa participante.

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 166), a pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema do estudo”. Para o autor sua finalidade é

colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Ainda para Marconi e Lakatos (2003, p. 158), “a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema”.

Segundo Gil (1991)³ *apud* Silva e Menezes (2005), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Foram utilizados livros digitais disponíveis em bibliotecas virtuais, como “Auditoria: Conceitos e Aplicações” de Attie (2010), “Contabilidade gerencial: Teoria e Prática” de Crepaldi (2013) e “Auditoria Contábil” de Franco e Marra (2011). Outras fontes utilizadas foram revistas, artigos, dissertações de mestrado, teses, e sites da internet como os sites do BACEN (2018), IBGC (2017) ABBI (2009).

Segundo Bertucci (2011), os estudos de casos são de natureza eminentemente qualitativa e valem-se de dados coletados por meio de fontes primárias e/ou secundárias, de entrevista e da própria observação do pesquisador. No entanto, isso não significa que não se pode utilizar dados quantitativos em estudos de casos. Esses dados quantitativos geralmente são utilizados como complementos que subsidiam e enriquecem a análise qualitativa. Os estudos de casos não permitem a generalização dos resultados obtidos.

O estudo de caso, de acordo com Gil (2010, p. 37), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Assim, o caso estudado foi realizado em uma Cooperativa de Crédito de livre admissão, localizada em um município da região do Alto São Francisco de Minas Gerais, durante o ano de 2017, com o objetivo de identificar a importância dos procedimentos de controles internos e gerenciamento de riscos para a tomada de decisão sob o ponto de vista dos gestores da empresa.

A pesquisa participante, conforme Rezende, Oliveira e Elias (2012, p. 37), caracteriza-se “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

O delineamento desta pesquisa foi realizado através de um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de livre admissão localizada em um município da região do Alto São Francisco de Minas Gerais com um gestor que têm efetivo poder de tomada de decisão e uma colaboradora da organização estudada, e algumas observações da pesquisadora, visto que a

mesma faz parte do quadro de funcionários da instituição. Os pesquisados foram: o Diretor Administrativo e Riscos e a Agente de Controle Interno e Riscos.

3.4 Sujeitos da Pesquisa

De acordo com Vergara (2009), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita para a realização da pesquisa.

A instituição financeira escolhida para estudo foi uma Cooperativa de Crédito de livre admissão localizada em um município do Alto São Francisco de Minas Gerais, fundada em 26 de agosto de 1988, com foco nos produtores rurais da região e, que se tornou uma cooperativa de livre admissão em 2007, podendo trabalhar com todos os públicos, sejam eles, produtores rurais, pessoas jurídicas, pessoas físicas, autônomos e profissionais liberais. A instituição possui um ponto de atendimento em outro município da região e cinco correspondentes, tendo projeto de expansão para outras localidades.

Atualmente a instituição em questão é administrada por um presidente, um vice-presidente, dois diretores, sendo um diretor administrativo e um diretor financeiro e cinco gerentes, sendo dois gerentes de agência (um na agência matriz e outro no ponto de atendimento), um gerente de negócios, um gerente de pessoa jurídica e um gerente de pessoa física.

Dessa forma, os sujeitos da pesquisa escolhidos foram o Diretor Administrativo e Riscos e a Agente de Controle Interno e Riscos da cooperativa de crédito objeto de estudo, que responderam respectivamente as entrevistas realizadas (**APÊNDICE A** e **APÊNDICE B**). A primeira entrevista foi realizada com a Agente de Controle Interno e Riscos, visto que esta tem o devido conhecimento a certa do assunto, tem efetivo poder de manusear as ferramentas e realizar os procedimentos de controle interno e riscos.

A segunda entrevista foi realizada com o Diretor Administrativo e Riscos, devido ao fato das atividades relacionadas com a função financeira e efetivo poder de tomada de decisão ser de competência e execução do mesmo, conforme descrito no artigo 80, parágrafo décimo do estatuto social da cooperativa de crédito (**ANEXO A**).

3.5 Instrumentos de coletas de dados

A coleta de dados foi realizada através de dados primários, que são os do resultado da pesquisa, e secundários, que é o levantamento bibliográfico.

O instrumento utilizado para a coleta de dados da pesquisa foram duas entrevistas semiestruturadas, que consiste em perguntas abertas e fechadas. Bertucci (2011, p. 63) destaca que “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 197), na entrevista semiestruturada ou entrevista não estruturada, “o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão”. De acordo com os autores, geralmente, as questões são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

Segundo Roesch (1999), dados primários são aqueles colhidos pelo próprio pesquisador e os secundários são aqueles já existentes na forma de arquivos, relatórios e banco de dados, ou seja, já passaram por tratamento.

Perguntas abertas, para Marconi e Lakatos (2010, p. 187), “são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões”. As perguntas fechadas, para o autor, “são aquelas que o informante escolhe sua resposta entre duas ou mais opções” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 187).

Os dados primários foram coletados através de duas entrevistas semi-estruturadas aplicadas a um gestor que tem efetiva tomada de decisão e a agente de controles internos e risco da Cooperativa de Crédito, sendo os dados obtidos devidamente tabulados e analisados. A entrevista foi elaborada de acordo com o referencial teórico.

3.6 Tratamento de dados

Para Marconi e Lakatos (2010) após a coleta de dados, eles devem ser elaborados e classificados de forma sistemática. Antes da análise e interpretação, os dados devem seguir os seguintes passos: seleção, codificação e tabulação (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram submetidos a uma análise de conteúdo.

De acordo com Trujillo (1974, p. 178)³ *apud* Marconi e Lakatos (2003, p. 167), a análise “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc”.

³ TRIJULLO FERRARI, Alfonso. **Metodologia da ciência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Kenedy, 1974.

Segundo Silva e Fossá (2013), a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que analisam o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos.

Sendo assim, realizou-se uma análise das respostas de questões abertas obtidas das entrevistas. Estas questões subjetivas estão demonstradas a partir de análises feitas com base nas respostas dadas pelas entrevistas.

As informações obtidas foram interpretadas e discutidas, relacionando o resultado das entrevistas com o referencial teórico, caracterizando a abordagem qualitativa, com a intenção de responder à questão problema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados e as discussões referentes aos dados levantados em campo, onde foram realizadas duas entrevistas, a primeira com a agente de controle interno e risco e outra entrevista com um gestor da cooperativa em estudo. Os resultados foram analisados e discutidos nesta seção.

Para esse propósito, dividiu-se a seção em três grupos, que foram:

- (1) Análise do perfil dos respondentes.
- (2) Análise das perguntas das entrevistas.
- (3) Síntese dos resultados e discussão.

4.1 Análise do perfil dos respondentes

Nesta seção são apresentados os resultados levantados mediante a aplicação de uma entrevista ao agente de controle interno e risco e o gestor financeiro da cooperativa investigada.

Cada entrevista é composta por 8 perguntas, descritas conforme a ordem constante no instrumento (**APÊNDICE A e B**).

No **Quadro 05** estão dispostos o perfil dos respondentes.

Quadro 5: Perfil dos Respondentes.

Respondentes	Sexo	Idade	Nível de escolaridade ¹	Tempo de serviço	Função
ACIR	F	De 25 a 35 anos	PG	De 4 até 9 anos	Agente de Controle Interno e Risco
G1	M	De 25 a 35 anos	PG	Acima de 10 até 15 anos	Diretor

Fonte: Autora (2018).

A agente de controle interno e risco, que será identificada como ACIR, tem idade entre 25 e 35 anos, é formada na área de Administração e possui pós-graduação, ocupa o cargo de Agente de Controle Interno e Risco com posição de “*staff*” na organização, conforme

¹ Legenda: Pós-Graduação (PG)

apresenta o organograma encontrado na **Figura 06** e possui entre 4 a 9 anos de tempo de serviço na cooperativa.

O gestor financeiro da cooperativa de crédito, que será identificado como G1, tem idade entre 25 e 35 anos, é formado nas áreas de Administração e Ciências Contábeis e pós-graduado em Gestão de Cooperativas, ocupa cargo na Diretoria Executiva e trabalha na cooperativa de crédito há mais de 10 anos.

Identificou-se que ambos respondentes possuem pós-graduação, dessa forma entende-se que prezam pelo aperfeiçoamento educacional e profissional. Quanto ao tempo de serviço na empresa, o resultado demonstra que os gestores possuem conhecimento e experiência dentro da organização, visto que ambos respondentes têm acima de 4 anos tempo de serviço, e G1 afirma ter mais de 10 anos que está na organização.

4.2 Análise das perguntas das entrevistas

Nesta seção são apresentados os resultados levantados mediante a aplicação das entrevistas na cooperativa investigada.

A apresentação dos resultados e as discussões pertinentes são realizadas, na seguinte ordem:

- I. Apresentação da pergunta, de acordo com a ordem constante no instrumento utilizado (**APÊNDICE A e B**).
- II. Indicação do objetivo da pergunta.
- III. Apresentação das análises dos resultados da pergunta através de textos, quadros e/ou tabelas.
- IV. Descrição dos resultados constantes nos textos, quadros e/ou tabelas apresentadas.
- V. Discussão dos resultados descritos.
- VI. Interpretação dos resultados.

A princípio apresenta-se a entrevista feita a ACIR (de acordo com a ordem constante no instrumento utilizado **APÊNDICE A**).

PERGUNTA 1) Quais ferramentas de controle interno e gestão de riscos são utilizadas na cooperativa?

Esta pergunta teve por objetivo identificar quais as ferramentas de controle interno e gestão de risco são utilizadas na cooperativa.

Sobre quais são as ferramentas de controle interno e gestão de risco, a responsável por esses controles respondeu:

“A gente utiliza do Sisbr 2.0 e Citrix, dentro desses sistemas são várias plataformas que são utilizadas, que são: Plataforma de Controle Interno, Plataforma Apoio a Decisão, Plataforma de Crédito, de Risco de Crédito, Plataforma Contábil, Plataforma de Retaguarda de Canais, Plataforma de Prevenção a Lavagem de Dinheiro, Plataforma de Conta Corrente, de Crédito Rural, de Empréstimo, são várias plataformas que me auxiliam no trabalho diário. Além disso, eu tenho algumas planilhas em Excel, que me auxiliam no controle e monitoramento.”

De acordo com a resposta da ACIR, observa-se que a metodologia utilizada para obtenção de informações econômico-financeiras relativas ao negócio é um Sistema de Informação Gerencial. Percebe-se que a cooperativa investigada possui um leque de ferramentas que contribuem para o efetivo desempenho da função de controle interno e a gestão de riscos.

Para Crepaldi (2003), “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”.

Um eficiente sistema de controle interno é fator fundamental da gestão operacional, uma vez que se torna base de sustentação para que as operações efetuadas sejam seguras, evitando prejuízos numerosos ou encerramento de atividades das organizações bancárias em todo o mundo, conforme defende o autor Attie (2011).

PERGUNTA 2) Quais das ferramentas do controle interno e gestão de risco contribuem para que as Demonstrações Contábeis sejam confiavelmente apresentáveis?

Esta pergunta teve por objetivo identificar quais métodos e ferramentas do controle interno e gestão de risco contribuem para que as Demonstrações Contábeis sejam confiavelmente apresentáveis.

Sobre quais são esses métodos e ferramentas que contribuem para uma apresentação confiável das Demonstrações Contábeis, a ACIR apresentou a seguinte resposta:

“Para questões contábeis a gente utiliza de duas plataformas, que é a Plataforma de Apoio a Decisão e Plataforma Contábil, todas essas duas plataformas a gente consegue analisar balancete, os relatórios de supervisão do DLO, que são os

Demonstrativos dos Limites Operacionais, além disso, a gente utiliza de alguns indicadores, que chamamos de indicadores legais, que são aqueles que são monitorados, são monitorados impostos pelo Banco Central. Nessa plataforma nos temos informações sobre o patrimônio de referencia, indicador de Basileia, grau de mobilização, esses que são considerados indicadores legais.”

Diante a resposta da ACIR, é visto a utilização de ferramentas tais como a Plataforma de Apoio a Decisão e Plataforma Contábil para fazer análise de relatórios, demonstrativo e índices, para isso percebe-se que é possível organizá-los, categorizá-los e filtrá-los em plataformas que contribuem na otimização do trabalho de controle interno e risco. É notável a preocupação da ACIR quanto aos indicadores legais, visando atender as legislações do órgão fiscalizador.

De acordo com Sá (1998) a entidade que adota um maior sistema de controle obterá maior segurança do trabalho enquanto aquela que adota um menor sistema de controle deverá ter muita cautela quando realizar qualquer tipo de tarefa.

Conforme o objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. (ATTIE, 2010, p.117).

Silva (2003) acrescenta que "deve-se fazer com que as demonstrações atendam às necessidades de análise e sejam apresentadas de forma homogênea, simples de visualizar e fáceis de entender". Um sistema de controle interno eficiente como por completo, permite detectar de irregularidades de atos intencionais quanto de atos não intencionais, conforme defende o autor Attie (2010, p.127).

PERGUNTA 3) Quais são os meios de comunicação das informações sigilosas?

Esta pergunta teve como objetivo saber quais meios de comunicação das informações sigilosas.

Sobre os meios de comunicação a ACIR responde da seguinte maneira:

“As informações apuradas através do trabalho de controle interno e risco são reportadas a partir de relatórios, esses relatórios tem periodicidade mensal, bimestral, semestral e anual, depende do tipo de relatório e qual informação que ele traz.”

Através da resposta da ACIR, verificou-se que as informações apuradas no trabalho de controle interno e risco são reportadas para Alta Administração através de relatórios, com

tipos de periodicidade que dependem do seu grau de informação, podem ser repassados mensalmente, bimestralmente, semestralmente e anualmente.

A Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados (2012) considera que o registro de informações em arquivos, documentos e papéis de trabalho exige tratamento sigiloso, a quebra do sigilo ou reprodução não autorizada de qualquer documento implica o comprometimento do responsável.

Para Lemes Junior (2002) o autor afirma ser fundamental um eficaz sistema de comunicação para tornar um veículo útil à informação, desde que chegue ao seu destino correto.

Deste modo, informações de qualidade acompanhadas de canais de comunicação eficazes garantem que os membros das organizações cumpram de forma otimizada suas responsabilidades, contempla o autor Beuren (2006).

PERGUNTA 4) Em sua opinião o que garante a fidedignidade das informações geradas a partir do sistema de controle interno e risco?

Esta pergunta teve por objetivo identificar qual mecanismo garante a fidedignidade das informações geradas a partir do sistema de controle interno e risco.

Sobre os mecanismos utilizados para garantir a fidedignidade das informações geradas a partir do sistema de controle interno e risco, a ACIR apresentou a seguinte observação:

“Na minha opinião a gente precisa de pessoas preparadas que tenha conhecimento suficiente para monitorar e acompanhar constantemente os processos e realizar a alimentação correta do sistema. Uma vez que o sistema só responde com a informação correta, se a gente alimenta aquilo corretamente para aquele determinado processo e retorne em forma de relatórios.”

Através da resposta obtida, observa-se que a ACIR menciona ser fundamental pessoas preparadas para alimentação correta do sistema, e que esta alimentação mal feita não gera as informações necessárias. O que demonstra que o sistema exige uma alimentação de dados corretos e que existem processos que garantem a fidedignidade das informações geradas a partir do sistema de controle interno e risco. É preciso pessoas preparadas e também um sistema consistente capaz de avaliar, identificar, cruzar informações a fim de evitar erros ou fraudes que prejudique os ativos da cooperativa.

De acordo com ACIR verificou-se que ela reforçou o preparo da equipe, mas ao mesmo tempo menciona que deve-se monitorar e acompanhar constantemente os processos de forma a realizar a alimentação correta do sistema.

Conforme Almeida (2009, p. 70) não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias.

Para Crepaldi (2013) quando se examinam os controles internos de uma empresa, está-se analisando a “organização dos controles” e também a “execução” deles. Ainda segundo o autor o controle interno bem gerido salvaguarda os ativos da empresa e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais, propicia a obtenção de informação adequada e auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, abusos e desvios (CREPALDI, 2013).

PERGUNTA 5) Com qual frequência você executa os componentes do sistema de controle interno e gestão de risco apresentados na tabela abaixo?

Esta pergunta teve como objetivo medir a periodicidade dos componentes do sistema de controle interno e gestão de risco.

Sobre a periodicidade dos componentes do sistema de controle interno e gestão de risco, a ACIR apresentou a seguinte observação, conforme apresenta o **Quadro 06**.

Quadro 6: Frequência da execução dos componentes do sistema de controle interno e gestão de risco.

Componente	Diariamente	Semanalmente	Quinzenalmente	Mensalmente
Controle	X			
Mapeamento				X
Avaliação				X
Monitoramento	X			

Fonte: Autora (2018).

Através do **Quadro 6** observa-se que existe um controle e monitoramento diário, e mensalmente é feito o mapeamento e avaliação, onde é notável que a ACIR preocupa-se com o

perfeito andamento do sistema de controle interno e gestão de risco. Dessa forma entende-se que existe também a preocupação com o atingimento dos objetivos estratégicos orientados para o cumprimento da missão institucional, uma vez que esses componentes bem estruturados proporcionam maior segurança para organização. O controle interno é de grande relevância pelo fato desta ferramenta prevenir irregularidades no desempenho das atividades de qualquer organização.

Para Tostes (2007) o monitoramento quando contínuo é fator determinante para o qualquer sistema de controle, visto que almeja observar se as políticas e procedimentos implantados na empresa estão sendo cumpridos, e, em caso de falhas, efetuar as correções adequadas.

Franco e Marra (2011) afirmam que ao desenvolver a estrutura de controle interno na empresa, é possível definir as responsabilidades e atribuições das diversas atividades de execução das tarefas, possibilitar a segregação funcional e reduzir o risco de erros e consequências negativas nos procedimentos adotados.

PERGUNTA 6) Você considera que o sistema contábil utilizado pela cooperativa contribui para as atividades relacionadas ao controle interno e risco?

Esta pergunta teve como objetivo saber da ACIR se o sistema contábil utilizado pela cooperativa contribui para as atividades desenvolvidas no seu trabalho relacionado ao controle interno e risco.

Sobre a contribuição do sistema contábil as atividades relacionadas ao controle interno e risco, a ACIR respondeu da seguinte forma:

“Sim. Porque a partir das informações contábeis que a gente consegue calcular/gerar os indicadores, que são necessários para o monitoramento dos riscos, e principalmente nessa questão contábil elas auxiliam nos indicadores de risco de liquidez e risco crédito, além dos indicadores legais que exigidos pelo BACEN.”

A ACIR confirma a importância do sistema contábil nas atividades relacionadas ao controle interno e risco citando o gerenciamento de riscos que é feito através do monitoramento de: riscos de liquidez, riscos de crédito, indicadores legais que são exigidos pelo BACEN, atendendo as Resolução nº 2.804, de 21 de dezembro de 2000, do Conselho Monetário Nacional.

Conforme Oliveira (2004) o Sistema de Contabilidade pode ser entendido como o primeiro filtro para se combater à corrupção uma vez que todos os fatos administrativos contabilizáveis são registrados pelos Departamentos/Setores de Contabilidade e quando do registro desses fatos o contador analisa, por exemplo, a legalidade, a legitimidade, a veracidade e a idoneidade dos documentos.

Dessa forma entende-se que um efetivo sistema contábil dá o suporte necessário para o controle interno e risco a realização de suas atividades.

PERGUNTA 7) Em sua opinião, como o controle interno e risco da cooperativa contribui no auxílio da auditoria externa?

Esta pergunta teve como propósito saber da ACIR, se o controle interno e risco da cooperativa contribuem no auxílio da auditoria externa.

Sobre a contribuição do controle interno e risco da cooperativa no auxílio da auditoria externa, obtivemos a seguinte resposta:

“Na minha opinião, o meu trabalho contribui facilitando os trabalhos de auditoria, de forma a oferecer informações mais precisas e reduzindo a quantidade de apontamentos.”

Percebe-se pela resposta da ACIR a preocupação em reduzir os apontamentos pela auditoria demonstrando que o controle interno é importante e facilitador do processo de auditoria. Uma vez que um controle interno bem sucedido traz menores chances de erros, apontamentos e conseqüentemente penalidades que poderiam comprometer os ativos da empresa.

De acordo com Sá (1998), antes de elaborar o plano ou programa que nos guiará nos trabalhos de auditoria, é necessário observar como se encontra os controles da empresa. Quanto melhor o controle, mais segurança para o trabalho. Quanto menor o controle, mais cuidado será exigido na execução das tarefas. A profundidade dos exames é, pois guiada pela “avaliação” que fazemos do controle interno (SÁ, 1998).

O controle interno atua como um auxílio e facilitador do trabalho de auditoria, pois ele atua como um filtro para prevenir erros e fraudes, portanto, quanto mais forte for o controle, mais segurança para o trabalho de auditoria, já que quando o controle é executado de forma rigorosa, as chances são maiores de exatidão das informações, contempla o autor Crepaldi (2013)

PERGUNTA 8) Com base no seu conhecimento, você acredita que o sistema de controle interno e gestão de risco oferecem aos gestores maior confiança e segurança nas suas tomadas de decisões? Justifique.

Esta pergunta teve como propósito saber dentro do conhecimento da ACIR se o sistema de controle interno e gestão de risco oferecem aos gestores maior confiança e segurança nas suas tomadas de decisões.

Sobre a tomada de decisões embasadas nas informações geradas pelo sistema de controle interno e risco, a ACIR cita a seguinte observação:

“Eu acredito que sim, porque o nosso sistema oferece informações corretas, em tempo hábil e consistente, mas além das informações, números, estatísticas, é plausível também analisar o contexto da situação antes de tomar a decisão, porque além desses dados concretos é importante levarmos em consideração outras variáveis, como por exemplo, experiências já vividas. Então os números auxiliam, mas é importante uma boa estratégia.”

Conforme a resposta da ACIR as informações fornecidas pelo controle interno e risco proporcionam maior confiabilidade e segurança aos gestores, porém os responsáveis por essa tomada de decisão devem desenvolver planos, estratégias e ações embasadas nessas informações pertinentes ou em experiências já vividas.

De acordo com Stair e Reynolds (1998, p. 7) o valor da informação está diretamente ligado a como ela auxilia os tomadores de decisões a atingir seus objetivos organizacionais.

Oliveira (2011) afirma que o elemento básico de uma organização é a tomada de decisão e para um processo decisório satisfatório se torna necessário um sistema de informação eficiente.

Por conseguinte, estão apresentadas as perguntas da entrevista feita com o G1, juntamente com suas respostas, resultados e discussões (de acordo com a ordem constante no instrumento utilizado **APÊNDICE B**).

PERGUNTA 1) Você faz uso dos relatórios fornecidos pelo controle interno e risco? Com qual periodicidade?

Essa pergunta teve como objetivo identificar se os relatórios fornecidos pelo controle interno e risco são utilizados e com qual periodicidade eles são empregados.

Sobre a utilização dos relatórios de controle interno e risco e sua periodicidade o G1 respondeu da seguinte forma:

“Eu utilizo sim os relatórios do controle interno de forma praticamente mensal, muito para realização análises e processo de tomada de decisão na organização e principalmente verificação de como que a cooperativa se encontra frente aos indicadores legais e indicadores de risco.”

Observa-se de acordo com a resposta de G1 que, os relatórios fornecidos pelo controle interno e risco são utilizados para análises, processos de decisão dentro da organização e verificação da posição dos indicadores legais, conforme a ACIR também menciona nas perguntas 2 e 6 do **APÊNDICE A**, G1 menciona que faz uso desses relatórios mensalmente, isso representa a importância dos relatórios gerados pelo sistema de controle interno e risco, de forma a assegurar a que tais processos e índices estejam estáveis e em conformidade com os órgãos fiscalizadores, dessa maneira contribuindo para proteção dos ativos da cooperativa, uma vez que sem indicadores não há como aferir o processo de gestão.

ATTIE, (2011, p. 188) diz que: O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas traçadas pela administração.

Tratar as realizações em índices e indicadores possibilita uma comparação com parâmetros técnicos de desempenho, permitindo uma posição do desenvolvimento da organização frente ao cenário econômico.

PERGUNTA 2) Você tem o habito de acompanhar os indicadores contábeis fornecidos pelo controle interno e risco?

Essa pergunta tem como propósito saber se o gestor administrativo e de riscos faz o acompanhamento dos indicadores contábeis fornecidos pelo controle interno e risco.

Sobre o acompanhamento de indicadores contábeis fornecidos pelo controle interno e risco, G1 afirma:

“Sim eu acompanho mensalmente, realizo a verificação de todos os indicadores que são gerados pelo controle interno, principalmente indicadores que são voltados para risco e liquidez da instituição, alguns indicadores que somos cobrados pela auditoria, então esses indicadores, são acompanhados mensalmente e o controle interno nos dá um subsídio para a realização deste acompanhamento.”

Conforme a resposta de G1, ele afirma fazer uso mensal do acompanhamento dos indicadores contábeis fornecidos pelo controle interno e risco, que são voltados para risco, liquidez e outros indicadores que a cooperativa é cobrada pela auditora. Reforçando a resposta da questão 6 da ACIR (**APÊNDICE A**), o G1 confirma o uso das informações para monitoramento dos indicadores legais e gerenciamento dos riscos de liquidez e crédito que defende o fator de ponderação de risco dos ativos, que é um dos conceitos do Acordo de Basileia abordado no referencial teórico. A avaliação de riscos permite que uma organização considere até que ponto potenciais eventos poderão impactar a realização dos objetivos e os ativos da organização.

Segundo D'Avila e Oliveira (2002) os objetivos são alinhados com a necessidade de risco, o qual direciona os níveis de tolerância aos riscos para a organização.

Conforme Santos e Grateron (2003) o controle da gestão é parte do processo administrativo. É responsabilidade da administração da entidade, especificamente da diretoria do organismo, estabelecer os indicadores com os quais será medida e avaliada a sua própria gestão.

PERGUNTA 3) Quais os principais indicadores são acompanhados na cooperativa? Justifique.

Esta pergunta teve como objetivo identificar quais os principais indicadores são acompanhados na cooperativa pelo gestor administrativo e riscos.

Sobre o acompanhamento dos principais indicadores na cooperativa, o G1 respondeu:

“Atualmente os principais indicadores que a gente realiza o acompanhamento são os indicadores legais, tais como liquidez geral, liquidez imediata, diversificação de risco, indicador de Basileia, o grau de mobilização da instituição, todos esses indicadores tem parâmetros legais do Banco Central que devem ser seguidos, então esses indicadores são acompanhados mensalmente de uma forma rígida e bem controlada, e todos eles estão muito voltados pra riscos na organização.”

Percebe-se que o G1 faz um gerenciamento assíduo dos riscos quando menciona o seu acompanhamento rígido e bem controlado de indicadores legais, como os de liquidez geral, liquidez imediata, diversificação de risco, indicador de Basileia, grau de mobilização da instituição. Esses indicadores conforme mencionado na questão 2 (**APÊNDICE A**) são requisitos para atender a Resolução 2.804, de 21 de dezembro de 2000, do Conselho Monetário Nacional. Dessa forma G1 demonstra que esses indicadores são bem geridos,

transferindo informações fidedignas para as demonstrações contábeis da organização e contribuindo na segurança da proteção dos ativos da cooperativa.

Conforme dito pelo G1 a utilização do indicador de Basiléia é um dos parâmetros legais exigidos. Como dito por Mendonça (2006) é importante que Basiléia seja implementado homogeneamente nos mercados financeiros para evitar arbitragem regulatória e incentiva à assunção de riscos.

O propósito do gerenciamento de riscos é “identificar, quantificar, selecionar, decidir, informar e comunicar, acompanhar e aperfeiçoar de forma completa, exata, atualizada, oportuna e aprovada”, para reduzir os riscos conhecendo suas causas e consequências, identificando, assim, as oportunidades. (BARALDI, 2005, p. 14)

De acordo com Camilo (2006, p. 56) a gestão de riscos representa um enfoque estruturado e disciplinado que alinha estratégia, processos, pessoal, tecnologia e conhecimentos, objetivando avaliar e gerenciar as incertezas naturais enfrentadas pelas organizações como forma de criação de valor.

Por meio do gerenciamento de riscos a organização pode mapear oportunidades de ganhos e reduzir a probabilidade e o impacto de perdas, contempla o IBGC (2017). Padoveze e Bertolucci (2008) afirmam que a gestão de riscos é uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho com linguagem clara e objetiva sobre os vetores do sucesso.

PERGUNTA 4) Você percebe o controle interno como essencial à consecução dos objetivos da organização, e que estes dão suporte adequado ao seu funcionamento? Justifique.

Essa pergunta teve como objetivo identificar se o controle interno é essencial a consecução dos objetivos da organização, e se este dá o suporte adequado ao funcionamento da cooperativa.

No que tange a consecução dos objetivos da organização através do controle interno e se este dá o suporte adequado ao seu funcionamento, G1 apresentou a seguinte observação:

“Sim, o controle interno dá suporte ao funcionamento da instituição e ele é de extrema importância para a organização, por que sua atividade de monitoramento, avaliação controle, ele agrega valor o tempo todo para a organização, permite o gerenciamento de ativos da organização e minimiza riscos, riscos operacionais, riscos sistêmicos, riscos legais, conforme os indicadores.”

Conforme a resposta de G1, podemos entender que o controle interno permite um suporte adequado ao funcionamento da cooperativa, uma vez que sua atividade de monitoramento, avaliação e controle agrega valor para a organização possibilitando o aumento do grau de conformidade com normas internas e a legislação e a confiabilidade das demonstrações financeiras, minimizando riscos operacionais, riscos sistêmicos e riscos legais. Dessa forma percebe-se que o controle é essencial para o completo gerenciamento dos riscos inerentes a atividade e a proteção dos seus ativos.

Observa-se que os riscos destacados pelo G1 assemelham-se o principal risco abordado por Scorci (2008) “o mais inerente à instituição financeira e que se deve uma atenção maior é o risco operacional”.

De acordo com Oliveira (2004), o gerenciamento do risco operacional propicia a identificação de falhas na execução de tarefas, a estimação das perdas financeiras resultante dessas falhas, a relevância de cada falha e de cada perda em relação ao total, a integração das mensurações de risco e a flexibilização para a alocação de capital.

Para Almeida (2009), “o controle interno tem como objetivo proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Baraldi (2005, p. 29) menciona que os riscos, inclusive as incertezas e as expectativas, bem gerenciados causam as oportunidades de ganhos financeiros, de reputação de relacionamento.

PERGUNTA 5) Você considera que as informações disponibilizadas pelo controle interno e risco são apropriadas, claras, atuais, tempestivas e acessíveis?

Esta pergunta teve como propósito identificar se as informações disponibilizadas pelo controle interno e risco são apropriadas, claras, atuais, tempestivas e acessíveis.

No que tange as informações disponibilizadas pelo controle interno e risco, G1 respondeu da seguinte forma:

“Todas as informações que são repassadas pelo controle interno são atuais, claras tempestivas, acessíveis, são tão acessíveis que são compartilhadas entre Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria, e nível gerencial da instituição.”

Percebe-se que as informações geradas pelo controle interno são apropriadas, claras, atuais, tempestivas e acessíveis, conforme a resposta de G1, ainda de acordo com a resposta

de G1 as informações que são repassadas pelo controle interno e riscos são importantes uma vez que são inclusive compartilhadas entre a Alta Administração.

Segundo Attie (2011, p. 188) o controle interno visa proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade dos seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas traçadas pela administração.

PERGUNTA 6) Como você considera que o sistema de controle interno e gestão de risco seja adequado e efetivo?

Esta pergunta teve como objetivo identificar se o sistema de controle interno e gestão de risco são adequados e efetivos.

Sobre o sistema de controle interno e gestão de risco ser adequado e efetivo, G1 respondeu:

“Totalmente adequado e efetivo na organização, agrega valor aos ativos da instituição e sempre buscando minimizar riscos e cumprir os processos, procedimentos, os manuais da instituição e o acompanhamento das normas, políticas e indicadores legais.”

De acordo com a resposta de G1, o sistema de controle interno e gestão de risco da cooperativa é eficaz, uma vez que menciona ser “totalmente adequado e efetivo”, este sistema busca minimizar os riscos, cumprindo os processos acerca do controle e gestão de riscos, acompanhando normas, políticas e indicadores. Nesta linha, considera-se que manter um sistema adequado e efetivo é fundamental para organização, devendo permear em todos os setores, assim oferecendo maior garantia de que os objetivos da empresa vão ser continuamente alcançados, uma vez que, cumprir procedimentos de controle interno minimiza riscos e perdas, contribuindo para um ambiente saudável da organização e a proteção do seus ativos.

De acordo com Teixeira e Spineli (2012) os objetivos do Controle Interno devem ser direcionados no sentido de melhorar a alocação dos recursos, obter informações confiáveis dos resultados atingidos, salvaguarda os ativos, cumprir com as normas legais que regem a administração pública evitar riscos que possibilitem erros, desperdícios ou fraudes, e num sentido mais amplo, contribuir de maneira efetiva para que se possa alcançar as políticas da administração, com segurança na efetivação das ações.

PERGUNTA 7) Você considera que o sistema de controle interno e risco oferece maior confiança e segurança nas decisões tomadas na cooperativa? Justifique.

Esta pergunta teve como objetivo identificar se o sistema de controle interno e risco oferece maior segurança nas decisões tomadas na cooperativa.

No que tange as decisões tomadas na cooperativa e se o sistema de controle interno contribui na segurança da mesma, o G1 respondeu:

“Totalmente, através do trabalho do controle interno nos possibilita uma visão de futuro, e essa visão de futuro com riscos muito claros que cabem a nos tomar as decisões, minimizando possíveis impactos que possam ter na organização. Então esse trabalho do controle interno é um trabalho que agrega valor aos processos da instituição, agrega valor às demonstrações contábeis que são de extrema importância para a organização.”

Através da resposta de G1, menciona que utilizam as informações fornecidas pelo controle interno e risco em suas tomadas de decisão ficando confirmado o quão é importante o trabalho do controle interno e risco nas tomadas de decisões da cooperativa, uma vez que G1 menciona que estes possibilitam uma visão de futuro, podendo minimizar possíveis impactos na organização. Ressalta G1 que o sistema do controle interno e risco agrega valor aos processos e demonstrações contábeis da organização.

Para Attie (2010) o controle interno é um meio de se obter a informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores, pois todas as decisões tomadas durante o planejamento ou as operações normais devem estar sujeitas ao controle.

Na exposição de Almeida (2010, p. 42), "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 da empresa".

PERGUNTA 8) Sobre a estrutura centralizada de gerenciamento de riscos do Sicoob, quais mecanismos você considera mais importantes para a salvaguarda dos ativos da cooperativa? Obs.: Marque até 3 opções, se for o caso.

Essa pergunta teve como objetivo identificar os mecanismos mais importantes para salvaguarda dos ativos da cooperativa.

Sobre os mecanismos mais importantes para salvaguarda dos ativos da cooperativa, G1 marcou as opções conforme apresenta a **Quadro 7**:

Quadro 7: Mecanismos mais importantes para salvaguarda dos ativos da cooperativa.

a) Identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco;	X
b) Documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco;	
c) Elaboração de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências e de gerenciamento do risco;	X
d) Realização de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;	
e) Elaboração de propostas de atualização da política;	
f) Disseminação da Política de Gerenciamento de Risco Operacional aos empregados da entidade, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;	
g) Plano de contingência, contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes do risco;	
h) Implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação sobre continuidade de atividades.	X

Fonte: Autora (2018).

As alternativas escolhidas pelo G1 apresentadas no **Quadro 07** que considera mais importantes para a salvaguarda dos ativos da cooperativa são: a) identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco; c) elaboração de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências e de gerenciamento do risco e h) implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação sobre continuidade de atividades. Estar atento a essas opções torna o sistema de controle interno e risco mais confiável, a instituição dispõe de enorme gama de atividades e estes devem ser conduzidos dentro de padrões adequados, minimizando a possibilidade de perdas e riscos.

Conforme Almeida (2009) as funções do controle são abrangentes e possibilitam ações de prevenção, identificação e de correção, quando necessário, se por ventura ocorra anormalidades no ambiente da organização e, assim, fornecerá ferramentas básicas e aprimoramento nas funções da entidade e seu desempenho.

4.3 Síntese dos resultados e discussão

Analisando as entrevistas pode-se enfatizar que o controle interno e gestão de risco tem se constituído como uma concepção necessária para o fortalecimento da cooperativa no

seu processo de ajustes às modernas práticas de gestão. A existência e consideração de indicadores legais levam suprir as exigências dos órgãos fiscalizadores, que, contudo representa um instrumento interessante para seu desenvolvimento.

A estabelecer um efetivo sistema de controles internos e gestão de riscos constitui um avanço positivo para a cooperativa. Levam-se em consideração pelos respondentes que um adequado e efetivo controle interno e gestão de risco faz a diferença, agregando valor às demonstrações contábeis que são de extrema importância para a organização.

Verificou-se que os relatórios proporcionam um conhecimento abrangente dos controles internos, riscos e indicadores, feitos na cooperativa e como esta se posiciona diante o mercado, ajudando que os objetivos sejam alcançados com eficiência e eficácia.

O controle interno é um sistema que busca melhorar, restringir, monitorar, governar e verificar as transações efetuadas pela empresa com foco na realização das metas estabelecidas, e assim é feito na cooperativa, levando estes critérios em consideração nas suas tomadas de decisões. De forma clara, foi visto que a cooperativa investigada adota ferramentas de controle interno e gestão de riscos, sendo que estas reduzem riscos e aumentam seus resultados e protegem seus ativos, o que contribui para seu crescimento e fortalecimento da estrutura da cooperativa.

5. CONCLUSÃO

Ao considerar a importância de um eficiente controle interno e gestão de riscos para as organizações, esse trabalho teve como objetivo geral identificar quais ferramentas e procedimentos de controles internos e riscos podem contribuir para eficácia do gerenciamento de ativos e à tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão, localizada em um município da região do Alto São Francisco de Minas Gerais. Atendendo ao objetivo o presente estudo se propôs a investigar quais são as ferramentas e procedimentos de controles internos e riscos que contribuem para eficácia do gerenciamento de ativos e à tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão.

Isso foi possível através do levantamento bibliográfico acerca do tema, a elaboração, aplicação e análise dos dados obtidos através das entrevistas aplicadas junto a Agente de Controles Internos e Riscos e o Diretor Administrativo e Riscos da cooperativa de crédito pesquisada.

Identificou-se que as ferramentas de controles internos e risco utilizados na cooperativa são: relatórios de controle interno e riscos fornecidos pelo sistema adotado pela cooperativa: Sisbr e Citrix e suas respectivas plataformas: Plataforma de Controle Interno, Plataforma de Apoio a Decisão, Plataforma de Crédito, Plataforma de Risco de Crédito, Plataforma Contábil, Plataforma de Retaguarda de Canais, Plataforma de Prevenção a Lavagem de Dinheiro, Plataforma de Conta Corrente, Plataforma Crédito Rural, e Plataforma Empréstimo. Além destas são utilizadas planilhas em Excel que dão o suporte no controle monitoramento das Demonstrações Contábeis, Demonstrativos dos Limites Operacionais, análise de Balancete, Patrimônio de Referência e indicadores tais como: indicador de Basileia, grau de mobilização, indicadores de risco e liquidez que é feito pela agente de controle interno e risco, que atende o propósito do primeiro objetivo.

Quanto à percepção do gestor administrativo e riscos acerca dos controles internos da cooperativa, este alega que os controles internos dão o suporte adequado ao funcionamento da instituição, considerando ser de extrema importância para a organização, uma vez que sua atividade de monitoramento, avaliação e controle agrega valor, permitindo o gerenciamento de ativos buscando minimizar riscos, tais como os riscos operacionais, riscos sistêmicos, riscos legais, conforme os indicadores apontam. Dessa forma fica respondido o segundo objetivo proposto no presente trabalho.

Através da entrevista feita com o Diretor Administrativo e Riscos da cooperativa, contemplou-se também o terceiro objetivo, de analisar a influência das informações

fornecidas pelo controle interno e risco às decisões tomadas pelo mesmo. Mediante isso foi identificado que através do trabalho do controle interno, é possível uma visão de futuro com riscos claros e tempestivos, minimizando dessa maneira possíveis impactos que possam ter na organização. Assim sendo, foi discernido que o trabalho do controle interno e risco otimizam os processos da instituição, integrando demonstrações contábeis seguras e confiáveis que são de extrema importância para a organização.

Em relação ao quarto objetivo que foi demonstrar as contribuições que o controle interno e a gestão de riscos oferecem, foi confirmado, uma vez que a cooperativa investigada adota o sistema de controle interno e risco e este possui seu perfeito funcionamento, entendem-se de acordo com Crepaldi (2013) que um sistema de controle interno e riscos bem adotados asseguram que a instituição financeira atinja o sucesso empresarial, alcançando os objetivos da eficiência e eficácia de suas operações, manutenção e preservação de seu patrimônio em bom estado de capacidade produtiva inclusive mantendo os seus ativos financeiros em bom estado de liquidez, no cumprimento de leis, normas, regulamentos, políticas, diretrizes, procedimentos de risco e na confiabilidade de suas demonstrações financeiras.

A partir da análise e discussão dos resultados, pôde-se cumprir os objetivos específicos e então responder ao problema de pesquisa. Concluiu-se que os procedimentos de controles internos e riscos que mais contribuem para eficácia do gerenciamento de ativos e à tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão são: relatórios gerados a partir das plataformas do sistema utilizado pela cooperativa que permitem a identificação e correção tempestiva das deficiências e de gerenciamento do risco; análise de indicadores legais; identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação dos riscos; implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação sobre continuidade de atividades. Todos esses procedimentos e ferramentas que norteiam o controle interno e gestão de risco visam à salvaguarda dos ativos e segurança da veracidade dos componentes patrimoniais, contribuindo para o suporte na tomada de decisão.

Com base nos resultados e conclusões aqui discutidos, pôde-se identificar que a utilização de tais ferramentas e procedimentos que integram o controle interno e gestão de riscos da cooperativa de crédito pode auxiliar a atingir seus objetivos e metas. Tudo isso converge, por fim, para a longevidade da cooperativa e para a sua valorização.

Conclui-se desta forma que na cooperativa investigada, o controle interno possui papel fundamental para a continuidade das operações, uma vez que o controle interno e gestão de riscos participa de todo o ciclo de gestão da organização, seja controlando as rotinas dos processos, fazendo a análise e acompanhamento destes processos para a diretoria, e por ser a sustentação e auxílio que a diretoria se apoia para o processo decisório da empresa.

No que tange às limitações do presente estudo não foi possível aplicar alguns conceitos por questão de alterações feitas em curto prazo de tempo. Quanto às sugestões, por parte da Instituição Financeira sugere-se que a cooperativa tenha um avanço contínuo dos trabalhos de controle interno e gerenciamento de riscos, pois estes contribuem para o alcance dos objetivos da organização, protege os ativos e atende as exigências legais. Por parte dos discentes sugere-se uma nova pesquisa com aplicação de questionários a uma maior quantidade de dirigentes, incluindo outros assuntos como *Compliance* e Governança Corporativa, de forma a aumentar a quantidade de respostas, podendo confrontar as mesmas para obtenção de resultados mais conclusivos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALVES, Nathan Carvalho. **A importância da governança corporativa em uma cooperativa de crédito situada na região do Alto São Francisco em Minas Gerais**. 1 ed. Revista Acadêmica Conecta FASF, 2016. Disponível em: <<http://revista.fasf.edu.br/index.php/conecta/article/view/5/pdf>>. Acesso em: 19 mai. 2018.
- AMARAL, Isis. et al. **Gerenciamento dos riscos operacionais: os métodos utilizados por uma cooperativa de crédito**. 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rco/article/viewFile/34752/37490>>. Acesso em: 12 de abr. 2018.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo. Editora: Atlas, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS (ABBI). **Função de Compliance**. 2009. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (ABBC). **Basileia III: Principais características e potenciais impactos**. 2013. Disponível em: <http://www.abbc.org.br/images/content/PwC_Basileia%20III.pdf>. Acesso em: 15 de abr. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (ABBC). **Cartilha de Governança Corporativa**. 2009. Disponível em: <http://www.abbc.org.br/ADM/publicacoesconfig/uploads/30333550179494052001_ABBC_Cartilha_Governanca_Corporativa.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Princípios e diretrizes, 2009**. Disponível em: <<https://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-geste3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2018.
- ASSI, Marcos. **Gestão do Compliance e seus desafios: como implantar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajivd; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro. Revisão Técnica de Rubens Fama. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ATTIE, Willian. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, William. **Auditoria conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Basileia III: Implantação no Brasil**. 2013. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresentacao_Sergio_Odilon_Coletiva_Basileia_I_II-1-3-2012.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2018.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional**. 2018. Disponível em: < <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp>>. Acesso em: 23 de abr. 2018.

BACEN – Banco Central do Brasil. **Relatório de Estabilidade Financeira**. V. 16. n. 1. Abril, 2017. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/estabilidade/2017_04/refPub.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2018.

BANCO DO BRASIL. **Cartilha de Risco Operacional**. Outubro, 2015. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/sitedtvm/dwn/cartilha.pdf>>. Acesso em: 30 de abr. 2018.

BANCO DO BRASIL. **Tipos de Riscos**. 2018. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,2545,0,0,1,8.bb>>. Acesso em: 02 de mai. 2018.

BANCO DO BRASIL. **Análise do Desempenho: Acordo de Basileia**. 2018. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724>>. Acesso em: 03 de mai. 2018.

BANCO DO BRASIL. **Análise do Desempenho: Novo Acordo de Capitais: Basileia II**. 2018. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page51,136,3442,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=4813&codigoMenu=0&codigoRet=4119&bread=9_1_4>. Acesso em: 03 de mai. 2018.

BANZAS, Manoel Suarez. **Governança Corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br>>. Acesso em: 12 de mai. 2018.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial para tomada de decisões**. VI Seminário Unioeste, v. 7. 2008. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/ArtigosapresentadosemComunica/ART3aimportanci....pdf>>. Acessado em: 08 mai. 2018.

BERALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. São Paulo: Campus, 2005.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de Pós-graduação Latu Sensu**. 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI JR, Sebastião. **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa**. Revista do BNDES: Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, 2005. p. 155. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf>. Acesso em: 05 de dez. 2017.

BESSIS, J. **Gestão de risco no setor bancário**. Editora: John Wiley & Sons, 2002.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BC UNIVERSIDADE. **Cada centavo conta**. 2013. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pre/bcUniversidade/Palestras/Palestra_SF_N_04062013_Furlani.pdf>. Disponível em: 17 de abr. 2018.

BIS – Banco de Compensações Internacionais(*Bank for International Settlements*). **História do Comité de Basileia e seus membros**. 2008. Disponível em: <<https://www.bis.org/bcbs/history.htm>>. Acesso em: 10 de mai de 2018.

BM&FBOVESPA. **Política de Gestão de Riscos Corporativos da BM&FBOVESPA**. Diretoria de Controles Internos, *Compliance* e Risco Corporativo: março, 2013. Disponível em:

<http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_12/file/Pol%C3%ADtica%20de%20Gestao%20de%20Riscos.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2018. Acesso em: 26 mai, 2018.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. 2017. **Mais sobre Gestão de Riscos e Controles Internos**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/etica-integridade/conformidade/gestao-de-riscos-e-controles-internos>>. Acesso em: 12 de dez. 2017.

BRASIL. **Circular nº 3.569, de 22 de dezembro de 2011**. 2018. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=Circular&data=2011&numero=3569>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001**. 2018. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 15 abr. 2018.

BRASIL. **Resolução nº 3.106, de 25 de junho de 2003**. 2018. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/46578/Res_3106_v5_L.pdf>. Acesso em: 10 de abr. 2018.

BRASIL. **Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006**. 2018. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2018.

BRASIL. **Resolução nº 4.192, de 01 de março de 2013**. 2018. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/49007/Res_4192_v1_O.pdf>. Acesso em: 05 mai. de 2018.

BRITO, Osias S. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BOECHAT, Dalton; BERTOLOSSI, Flávio Motta. **Basiléia II – uma avaliação do impacto das novas regras nas regulações vigentes e captações externas**. In: Retrospectiva. Associação Nacional das Instituições do Mercado Financeiro. ANDIMA, 2001.

BOYNTON, Willian C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMILO, Jair. **Apostila do Curso Sistema de Controles Internos em Instituições Financeiras**. C5 Serviços e Treinamento, 2006.

CARVALHO, Jábio; BRITO, Leandro. **Controle interno: Uma ferramenta de tomada de decisão na gestão do setor financeiro de uma empresa de caça e pesca em barreiras – BA, 2018**. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/controle_interno_-_semana_academica.pdf>. Acesso em: 12 de abr.2018.

CERTO, Samuel C. **Tomada de decisões**. Administração moderna. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COIMBRA, Fabio Claro. **Estruturação de unidade de gestão de risco operacional em bancos: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo: São Paulo, 2006.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Mercado De Valores Mobiliários Brasileiro**. 3ª ed. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://investidor.cvm.gov.br/portaldoinvestidor/export/sites/portaldoinvestidor/publicacao/Livro/LivroTOP-CVM.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC 00: Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>>. Acesso em: 17 de abr. de 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas – NBCT 11: Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis**. Disponível em: <<http://cfc.org.br/tecnica/normas-brasileiras-de-contabilidade/nbc-ta-de-auditoria-independente/>>. Acesso em: 15 de mar. de 2018.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução CFC Nº. 1.135 – NBC T 16.8 de 21 de novembro de 2008**. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/RES_1135.pdf>. Acesso em 17 de março de 2018.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Gerenciamento de Risco Corporativo - Estrutura Integrada: Técnicas de Aplicação**. 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Pages/erm-integratedframework.aspx>>. Acesso em: 10 de dez. 2017.

COSTA, Juraci Nogueira. **Acordo de Basiléia: Impacto no comportamento das Instituições Financeiras Brasileiras**. Brasília, DF: 2004. Dissertação (Mestrado em Economia de Empresas) Universidade Católica de Brasília.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: Teoria e Prática**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DAVANZO, Marcio. **Gestão de riscos em instituições financeiras: A atuação da tesouraria**. 2004. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5492/1200403625.pdf>>. Acesso em: 12 de abr. 2018.

D'AVILA, Marcos Zähler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecida Martins de. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DIAS, Sérgio V. S. **Auditoria de processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

FEBRABAN. **Sistema Financeiro Nacional**. 2009. Disponível em: <http://www.toledo.pr.gov.br/sites/default/files/modulo1_sist_financ_nacional.pdf>. Acesso em: 25 de abr. 2018.

FERREIRA, Braúlio. **A política corporativa de Compliance como instrumento de combate aos ilícitos concorrenciais no Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/179921/348549.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 de abr. 2018.

FGCOOP - Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito. **Relatório do sistema nacional de crédito cooperativo – SNCC:3º trimestre de 2015**. Brasília: FGCoop, 2016. Disponível em:

<<http://www.fgcoop.coop.br/documents/19/16035/RELAT%C3%93RIO+TRIMESTRAL+SETEMBRO.pdf/fb8e7b24-5a72-4e17-9c59-f25f59842663>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

FIGUEIREDO, Romana Picanço. **Gestão de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras – Uma abordagem qualitativa**. Belém, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade da Amazônia.

FONSECA, Reinaldo; FRANCISCO, José; NAZARETH, Luiz; MAIA, Saulo. **A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: Um estudo na Sicoob Credicampo**. 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com/2009/artigos/198_0.pdf>. Acesso em: 15 de maio. 2018.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Editora Atlas. 2007.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas. 2011.

GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

GALLORO, Vitor Domingos; GALLORO, Lúcia R. R. Sacco. **Controle interno e contabilidade como elementos de controle**. In: Coleção de Seminários CRCSP/IBRACON – Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA, Gerson. et al. **A importância de uma gestão de riscos em uma empresa frigorífica Marfrig Alimentos S/A Promissão – sp**. 2009. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/48965.pdf>>. Acesso em: 16 de mar. 2018.

GIL, Antônio. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Josir Simeone. **Controle gerencial na era da globalização**. Contabilidade Vista & Revista, v. 8. n. 2. Out.1997.

GRAZZIOTIN, Carlos A. **Controles internos e gestão de riscos em instituições financeiras**. Porto Alegre. 2002.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Gerenciamento de Riscos**. 2017. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/CG19_Riscos.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2018.

IMONIANA, J.O. **Auditoria: abordagem contemporânea**. Itapetininga, Associação de Ensino de Itapetininga. 2001.

JACQUES, E. A. **O controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão**. Revista Eletrônica de Contabilidade. v. 4, n. 1. 2007.

JOÃO, B. N. **Sistemas de Informação**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. Tradução de Luciana do Amaral Teixeira. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LEITE, Karla; REIS, Marcos. **O Acordo de Capitais de Basiléia III: Mais do Mesmo?**. 2013. Disponível em: < http://www.anpec.org.br/revista/vol14/vol14n1p159_187.pdf>. Acesso em: 11 de abr. 2018.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Messa; CHEROBIM, Ana Paula S. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras – Aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Campus, 2002.

LOPES, Luiz. **Desafios de Compliance anticorrupção na indústria de petróleo e gás**. 2017. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/images/defesas/pped2017/luiz_paulo_yparraguirre__6aae1.pdf>. Acesso em: 28 de abr. 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Ivan. **Auditoria dos sistemas de informação das instituições financeiras**. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3487/1/Disserta%C3%A7%C3%A3oFinal.pdf>>. Acesso em: 24 de abr. 2018.

MARSHALL, C. L. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

MAZZOLA, C.M.S. **Aplicabilidade das práticas de Compliance e controle interno no combate às fraudes corporativas no Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial). Universidade Presbiteriana Mackenzie: São Paulo, 2015.

MENDONÇA, Ana Rosa Ribeiro de (Org); ANDRADE, Rogério P. de (Org.). **Regulação Bancária e Dinâmica Financeira: Evolução e Perspectivas a partir dos Acordos de Basiléia**. Campinas, SP: Unicamp, 2006.

MIRANDA, Ana Luiza; ALMEIDA, Edson. **Sistema de controle interno e tomada de decisão: um estudo de caso na empresa Embaré indústrias alimentícias s/a**. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/download/227/331>>. Acesso em: 10 de abr. 2018.

MORENO, N. A. **Contribuições arquivistas à tomada de decisão nas instituições contemporâneas**. Seminal: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 32, n. 2, jul./dez. 2011.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Organizadores). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009..

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo: princípios**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/identidade.asp>>. Acesso em: 01 maio 2018.

OLIVEIRA, A. J. F. de. **Método para avaliação de risco operacional em bancos**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis. 2004. Disponível em: <<https://ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86781/210966.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 26 de abr. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OCEMG – Organização das Cooperativas de Minas Gerais – **Cooperativismo: Cooperativismo no Brasil e princípio do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://governancacoop.brasilcooperativo.coop.br/>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PINHO, Diva Benevides. **Doutrina Cooperativista**. São Paulo: DAC/SAESP/INESP, 1976.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: BCB, 2008.

PFITSCHER, Paulo César. **O valor da informação na análise de risco de crédito, com as normas do acordo da Basiléia II**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102408/224656.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 29 abr. de 2018.

PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração Pública: Organização, processos e tomada de decisões**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFS, 2010.

REZENDE, D. M. L. S.; OLIVEIRA, E. C.; ELIAS, I. O. **Normas para redação de trabalhos científicos**. 5ª rev. ampl. Luz: FASF, 2012 (MIMEO).

RIBEIRO, Marcia; DINIZ, Patrícia. **Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas**. 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf>. Acesso em: 28 de abr. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas**. 1999. In: BEUREN, Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 8ª ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 1998.

SALGADO, Manoel H.; CARETA, Claudelina B. **Análise da gestão de riscos operacionais – Caso de uma instituição bancária**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói – RJ. Agosto de 2010.

SANTOS, A. dos; GRATERÓN, I. R. G. **Contabilidade Criativa e Responsabilidade dos Auditores**. Revista Contabilidade & Finanças, v. 14, n. 32, p. 7-22, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/301482671_Contabilidade_Criativa_Etica_e_Gerenciamento_de_Resultados>. Acesso em 15 mai. 2018.

SANTOS, Kadidja. et al. **O acordo de BASILÉIA II e suas implicações para o gerenciamento do risco de crédito no Brasil**. 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_097_655_14507.pdf>. Acesso em: 11 de abr. 2018.

SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Manual de Controle Interno.** 2012. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/18861/manual_controle_interno.pdf?sequence=7>. Acesso em: 03 abr. 2018.

SESCOOP. **Cooperativismo.** (2014). Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

SCORCI, e Silva, Antônio Luiz. **Controles Internos.** Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). Porto Alegre, 2008.

SICOOB. **Sicoob Lagoacred Gerais: Legislação Aplicável as Cooperativas de Credito.** 2018. Disponível em: <<http://www.sicooblagoacredgerais.com.br/cooperativismo/legislacao>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

SICOOB. **Sicoob Executivo: Controles Internos.** 2018. Disponível em: <<http://www.sicoobexecutivo.com.br/ns/controles-internos/>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

SICOOB. **O Sicoob.** 2014. Disponível em : <<http://www.sicoob.com.br/o-sicoob>>. Acesso em: 01 mai. 2018.

SICOOB. **Pensar Diferente: relatório anual.** Brasília: Loggia Comunicação Planejada, 2011.

SICOOB Crediluz. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade.** 2017. Disponível em: <<https://www.sicoobcrediluz.com.br/pg.php?id=102>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** Brasília: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ129.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwj1n4aEqvTMAhXEjz4KHavdC44QFggcMAc&usg=AFQjCNG03_P4FiCpB3aiablGd8ajm2LEAA>. Acesso em: 07 mai. 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Manuela Alvares; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. **Auditoria Interna: Uma ferramenta de gestão dentro das organizações.** Redeca, v.2, n. 2. Jul- Dez. 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/letic/Downloads/28559-75422-1-SM.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

SILVA, Washington Lopes; VASARHELYI, Miklos A. **Moving toward continuous auditing.** The Internal Auditor, 2008. V. 65, n. 4.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa e estrutura de propriedade.** Tese. (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo: São Paulo, 2004.

SWERTS, Mário Sérgio Oliveira (Org.). **Manual para elaboração de trabalhos científicos**. Alfenas: UNIFENAS, 2014. Disponível em: <<http://www.unifenas.br/pesquisa/manualmetodologia/normasdepublicacoes.pdf>>; Acesso em: 01 maio 2018.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. Tradução de Harue Avritscher. 9. ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2013.

TEIXEIRA, Rogério de Assis; SPINELI, Vera Vilma. **A necessidade de controle interno efetivo na administração pública municipal como apoio ao gestor**. AMOG/IF Sul de Minas, 2012. Disponível em: <<http://www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOS/vera.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2018.

TOSTES, Fernando Pereira. **Gestão de Risco de Mercado: metodologias financeira e contábil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERRONE, M. A. G. **Basiléia II no Brasil: uma reflexão com foco na regulação bancária para risco de crédito**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo: 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-300120>. Acesso em: 08 mai. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista (Agente de Controle Interno e Riscos)

FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO – FASF

Caro (a) Gestor (a)

Esta entrevista foi desenvolvida por uma aluna do 8º período do curso de Ciências Contábeis da FASF como requisito para realização do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno no ano de 2018, cujo objetivo é verificar a importância do controle interno e risco para o gerenciamento dos ativos e tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão localizada em um município do Alto São Francisco de Minas Gerais. Suas respostas serão fundamentais para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, sendo utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Letícia Matos Duarte
8º período – Ciências Contábeis – FASF
leticiamatosduarte@gmail.com

MARQUE COM UM (X) A ALTERNATIVA CORRESPONDENTE A SUA RESPOSTA

PERFIL DO RESPONDENTE

Sexo:

- a) () Masculino
- b) () Feminino

Idade:

- a) () Acima de 18 até 26 anos
- b) () Acima de 26 até 34 anos
- c) () Acima de 34 até 42 anos
- d) () Acima de 42 até 48 anos
- e) () Acima de 48 anos

Escolaridade:

- a) () Ensino Fundamental
- b) () Ensino Médio

- c) () Ensino superior
- d) () Pós-Graduação
- e) () Mestrado
- f) () Doutorado
- g) Área de Formação: _____

Ocupação na cooperativa:

- a) () Conselheiro (a)
- b) () Diretor (a)
- c) () Gerente
- d) () Outros (as). Quais? _____

Tempo de trabalho na cooperativa:

- a) () De 0 a 4 anos
- b) () Acima de 4 até 9 anos
- c) () Acima de 10 até 15 anos
- d) () Acima de 15 anos

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. **Quais ferramentas de controle interno e gestão de riscos são utilizadas na cooperativa?**
2. **Quais das ferramentas do controle interno e gestão de risco contribuem para que as Demonstrações Contábeis sejam confiavelmente apresentáveis?**
3. **Quais são os meios de comunicação das informações sigilosas?**
4. **Em sua opinião o que garante a fidedignidade das informações geradas a partir do sistema de controle interno e risco?**
5. **Com qual frequência você executa os componentes do sistema de controle interno e gestão de risco apresentados na tabela abaixo?**

Componente	Diariamente	Semanalmente	Quinzenalmente	Mensalmente
Controle				
Mapeamento				
Avaliação				
Monitoramento				

6. **Você considera que o sistema contábil utilizado pela cooperativa contribui para as atividades relacionadas ao controle interno e risco?**

7. **Em sua opinião, como o controle interno e risco da cooperativa contribui no auxílio da auditoria externa?**

8. **Com base no seu conhecimento, você acredita que o sistema de controle interno e gestão de risco oferecem aos gestores maior confiança e segurança nas suas tomadas de decisões? Justifique.**

APÊNDICE B – Entrevista (Diretor Administrativo e Riscos)**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DO ALTO SÃO FRANCISCO
– FASF**

Caro (a) Gestor (a)

Esta entrevista foi desenvolvida por uma aluna do 8º período do curso de Ciências Contábeis da FASF como requisito para realização do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno no ano de 2018, cujo objetivo é verificar a importância do controle interno e risco para o gerenciamento de ativos e tomada de decisões de uma cooperativa de crédito de livre admissão localizada em um município do Alto São Francisco de Minas Gerais. Suas respostas serão fundamentais para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, sendo utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Letícia Matos Duarte
8º período – Ciências Contábeis – FASF
leticiamatosduarte@gmail.com

MARQUE COM UM (X) A ALTERNATIVA CORRESPONDENTE A SUA RESPOSTA**PERFIL DO RESPONDENTE****Sexo:**

- a) () Masculino
b) () Feminino

Idade:

- a) () Acima de 18 até 26 anos
b) () Acima de 26 até 34 anos
c) () Acima de 34 até 42 anos
d) () Acima de 42 até 48 anos
e) () Acima de 48 anos

Escolaridade:

- a) () Ensino Fundamental
b) () Ensino Médio
c) () Ensino superior
d) () Pós-Graduação
e) () Mestrado
f) () Doutorado
g) Área de Formação: _____

Ocupação na cooperativa:

- a) () Conselheiro (a)
- b) () Diretor (a)
- c) () Gerente
- d) () Outros (as). Quais? _____

Tempo de trabalho na cooperativa:

- a) () De 0 a 4 anos
- b) () Acima de 4 até 9 anos
- c) () Acima de 10 até 15 anos
- d) () Acima de 15 anos

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. **Você faz uso dos relatórios fornecidos pelo controle interno e risco? Com qual periodicidade?**
2. **Você tem o hábito de acompanhar os indicadores contábeis fornecidos pelo controle interno e risco?**
3. **Quais os principais indicadores são acompanhados na cooperativa? Justifique.**
4. **Você percebe o controle interno como essencial à consecução dos objetivos da organização, e que estes dão suporte adequado ao seu funcionamento? Justifique.**
5. **Você considera que as informações disponibilizadas pelo controle interno e risco são apropriadas, claras, atuais, tempestivas e acessíveis?**
6. **Como você considera que o sistema de controle interno e gestão de risco seja adequado e efetivo?**
7. **Você considera que o sistema de controle interno e risco oferecem maior confiança e segurança nas decisões tomadas na cooperativa? Justifique.**
8. **Sobre a estrutura centralizada de gerenciamento de riscos do Sicoob, assinale quais mecanismos você considera mais importantes para a salvaguarda dos ativos da cooperativa? Obs.: Marque até 3 opções, se for o caso.**

- a) Identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco;
- b) Documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco;
- c) Elaboração de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências e de gerenciamento do risco;
- d) Realização de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;
- e) Elaboração de propostas de atualização da política;
- f) Disseminação da Política de Gerenciamento de Risco Operacional aos empregados da entidade, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;
- g) Plano de contingência, contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes do risco;
- h) Implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação sobre continuidade de atividades.

ANEXOS

ANEXO A - Estatuto Social - aprovado em fevereiro de 2018.

Art. 84 Compete ao Diretor Administrativo, o principal Diretor Executivo da Cooperativa:

- I. representar a Cooperativa passiva e ativamente, em juízo ou fora dele, salvo a representação prevista no inciso I, do art. 76, que somente poderá ser exercida se houver outorga de procuração específica do presidente do Conselho de Administração;
- II. conduzir o relacionamento com terceiros no interesse da Cooperativa;
- III. coordenar, junto com os demais diretores, as atribuições da Diretoria Executiva, visando à eficiência e transparência no cumprimento das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração;
- IV. representar a Diretoria Executiva nas apresentações e na prestação de contas para o Conselho de Administração;
- V. supervisionar as operações e as atividades e verificar, tempestivamente, o estado econômico-financeiro da Cooperativa;
- VI. informar, tempestivamente, o Conselho de Administração, a propósito de constatações que requeiram medidas urgentes;
- VII. convocar e coordenar as reuniões da Diretoria Executiva;
- VIII. outorgar mandato a empregado da Cooperativa, juntamente com outro diretor, estabelecendo poderes, extensão e validade do mandato;
- IX. decidir, em conjunto com o Diretor Financeiro, sobre a admissão e a demissão de empregados;
- X. outorgar, juntamente com outro diretor, mandato ad judícia a advogado empregado ou contratado;
- XI. resolver os casos omissos, em conjunto com o Diretor Financeiro;
- XII. auxiliar o presidente do Conselho de Administração nos trabalhos relativos a Assembleia Geral; e
- XIII. executar outras atividades não previstas neste Estatuto Social, determinadas pelo Conselho de Administração e/ou pela Assembleia Geral.
- XIV. dirigir os assuntos relacionados às atividades de Controles Internos e Riscos, de forma a assegurar conformidade com as políticas internas e exigências regulamentares.
- XV. gerir as atividades operacionais no que tange à concessão de empréstimos, à oferta de serviços e a movimentação de capital;
- XVI. conceber as análises mensais sobre a evolução das operações, a serem apresentadas ao Conselho de Administração;
- XVII. averbar no Livro ou Ficha de Matrícula a subscrição, realização ou resgate de quota-parte, bem como as transferências realizadas entre associados.
- XVIII. coordenar o desenvolvimento das atividades sociais e sugerir à Diretoria Executiva medidas que julgar convenientes.



Junta Comercial do Estado de Minas Gerais

Certifico registro sob o nº 6514921 em 21/02/2018 da Empresa COOPERATIVA DE CREDITO DE LIVRE ADMISSAO DE LUZ LTDA. - SICOOB CREDILUZ, Nire 31400003584 e protocolo 180723065 - 25/01/2018. Autenticação: 9FBF452A9628847CA5D10B22D89093367C5FC. Marinely de Paula Bomfim - Secretária-Geral. Para validar este documento, acesse <http://www.jucemg.mg.gov.br> e informe nº do protocolo 18/072.306-5 e o código de segurança 155v Esta cópia foi autenticada digitalmente e assinada em 21/02/2018 por Marinely de Paula Bomfim – Secretária-Geral.

MARINELY DE PAULA BOMFIM
SECRETARIA GERAL
pág. 59/83