

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**

**Adesão pelas Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo à  
Circular CMN 3.467/2009**

**Jorge da Silva Krening**

**São Paulo**

**2013**

**Jorge da Silva Krening**

**Adoção pelas Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo à Circular  
CMN 3.467/2009**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie para  
a obtenção do título de Mestre em  
Controladoria Empresarial.**

**Orientador: Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana**

**São Paulo**

**2013**

K92a Krening, Jorge da Silva.

Adesão pelas cooperativas de crédito do estado de São Paulo à circular CMN 3.467/2009 / Jorge da Silva Krening. – 2014.

99 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

Orientação: Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana.

Referências bibliográficas: f. 69-72.

1. Controles internos. 2. Estruturas de controles. 3. Cooperativas de crédito. I. Título.

**Jorge da Silva Krening**

**Adoção pelas Cooperativas de Crédito do Estado de São Paulo à Circular  
CMN 3.467/2009**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade Presbiteriana Mackenzie para  
a obtenção do título de Mestre em  
Controladoria Empresarial.**

Aprovado em: 19/02/2014

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Joshua Onome Imoniana - Orientador  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Jacob Perera - Examinador Interno  
Universidade Presbiteriana Mackenzie

---

Prof. Dr. Anderson Luis Saber Campos - Examinador Externo  
Universidade Metodista de São Paulo

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**

Prof. Dr. Moisés Ari Zilber

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

Prof. Dr. Sérgio Lex

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**

Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

“O que não provoca minha morte faz com que eu fique mais forte”

Friedrich Nietzsche

Dedico esse trabalho a minha querida mãe,  
esposa e filha.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço de forma inicial aos professores do Mestrando Profissional em Controladoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pela qualidade do ensino, conseguindo demonstrar acima de tudo total atualização com os temas pertinentes a área. Ao meu orientador, professor Dr. Joshua Onome Imoniana, pela atenção e dedicação prestada, que serviu como alicerce para o bom desenvolvimento desta dissertação.

Aos dirigentes, executivos e demais colaboradores da cooperativa central de crédito, Sicoob Central Cecresp, pela disponibilização de dados e demais informações que foram cruciais para o tema e demais informações contidas neste trabalho.

De forma especial gostaria de agradecer aos senhores Marcelo Cárfora, Antônio Luis Fonseca e Hércio Wiesel Colucio, pela inestimável colaboração através da disponibilização de material bibliográfico, além de ajudar no contato junto às filiadas.

A biblioteca municipal da cidade de Itajaí, Santa Catarina, que me acolheu diversas vezes em momentos que necessitava de concentração e inspiração para o desenvolvimento deste trabalho.



## RESUMO

Desde sua criação no início do século dezenove que o cooperativismo de crédito vem desempenhando papel fundamental na economia mundial. Apoiado em ações voltadas para uma classe menos favorecida no passado, o cooperativismo sempre empunhou a bandeira da solidariedade e união, algo enraizado de forma profunda em seus princípios. Durante sua trajetória, houve a necessidade de aprimoramento, amadurecimento e evolução da sua forma de gestão e administração, muito em função do grande crescimento do segmento, que ocorreu principalmente a partir de meados dos anos noventa. Tendo como foco principal a intermediação financeira, as cooperativas de crédito continuam exercendo um papel fundamental para o desenvolvimento sustentável do Brasil, muito em função da sua capacidade de financiar o consumo e a produção. Alguns problemas como a voraz dependência do spread para cobrir custos operacionais, e ainda, fragilidades inerentes, contribuem para que as cooperativas se tornem menos competitivas, comparado as demais instituições. Particularidades envolvendo sua estrutura e culturas acabam por gerar alguns conflitos de interesse, principalmente entre os cooperados (proprietários) e gestores. Para descrever o arcabouço legal que rege as cooperativas de crédito no Brasil no que tange à determinação do modelo de controles internos, recorre-se a Resolução CMN 2.554/98 e Circular CMN 3.467/09. Ambas são tidas como exemplos claros e formais da adoção da estrutura conceitual COSO como *framework* de controles internos. Ficam evidentes as ações do Banco Central do Brasil em acompanhar as tendências internacionais que envolvem padronização, através das recomendações internacionais, implicando seu cumprimento e observância. Esse estudo objetivou investigar a adoção pelas cooperativas de crédito do estado de São Paulo à Circular CMN 3.467/09. Buscaram-se respostas quanto à indagação: As cooperativas do estado de São Paulo estão observando os aspectos relevantes contidos na Circular CMN 3.467/09? Adotando-se um enfoque quantitativo e qualitativo, foram realizadas entrevistas e coleta de dados por meio de formulário eletrônico via web. De forma qualitativa foram entrevistados agentes e responsáveis pelos controles internos em oito das cento e cinquenta e nove cooperativas de crédito, filiadas a Sicoob Central Cecresp, por serem consideradas de grande porte, por critérios estabelecidos por esta Central. Com base nas análises efetuadas conclui-se que as cooperativas pesquisadas estão adotando os aspectos relevantes e intrínsecos contidos na Circular CMN 3.467/09. Através da análise, quantitativamente, foi possível estabelecer a aderência dos componentes de controle. Finalmente, dos aspectos qualitativos, percebe-se a necessidade de um maior envolvimento da administração, principalmente no quesito cultura de controle e formalização de políticas e procedimentos.

**Palavras-Chave:** Controles Internos. Estruturas de Controles. Cooperativas de Crédito.

## ABSTRACT

Since its creation in the beginning of the nineteenth century, the credit union has played an essential role in the global economy. Due to actions based on the less favoured class in the past, the cooperatives have always embraced the idea of solidarity and unity, something that is deeply rooted in its principles. Throughout its history, there was the need for improvement, maturity and evolution in its way of managing and directing, mainly due to the big growth of the segment which occurred after the mid-1990. By having the financial intermediation as their main focus, the credit unions keep playing a fundamental role in the sustainable development of Brazil, particularly because of their ability to fund consumption and production. Some issues such as the huge dependence on the spread in order to cover operational costs, and also its vulnerabilities, contribute to make the cooperatives become less competitive if compared to the other institutions. Some particularities involving its structure and culture end up creating some conflicting interests, mainly among cooperative members (owners) and managers. In order to describe the legal structure that rules the credit unions in Brazil regarding the decision on the internal controls model, Resolution CMN 2.554/98 and Government Circular CMN 3.467/09 has been drawn up. Both are considered as clear and formal in the acceptance of conceptual structure COSO as internal controls framework. It is clear that the action of Central Bank of Brazil in following up the international trends that involve standardization through international recommendations imply in their compliance and observance. This study is aimed at investigating the acceptance by the credit unions of Sao Paulo state to the government Circular CMN 3.467/09. The answers to the matter have been searched: Are the cooperatives of Sao Paulo state checking the relevant aspects contained in the Government Circular CMN 3.467/09? By using qualitative and quantitative approaches, interviews and data collecting have been conducted through an electronic form on the internet. Using the qualitative approach, agents and people in charge of internal control were interviewed in 8 of a 159 credit unions affiliated to Sicoob Central Cecresp, since they have been considered as large ones if using the criteria established by this Central. By using the quantitative approach, the 151 cooperatives have received an electronic form. Based on the effected analysis, we conclude that the researched credit unions adopt the relevant and intrinsic aspects of Circular CMN 3.467/09. Through the quantitative analysis, it was possible to evidence the adherence of the control components. Finally, in the qualitative aspects, we perceive the need for a more involvement of the management particularly concerning question of control culture and formalizing policies and procedures.

**Keywords:** Internal Controls. Control structure. Credit unions.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	14
1.1 Contextualização do tema	16
1.2 Questão de Pesquisa	17
1.3 Objetivo Geral e Objetivo Específico	17
1.4 Justificativa	18
1.5 Hipótese de Pesquisa	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	19
2.1 Cooperativas de crédito	19
2.1.1 <i>Definição e Importância</i>	19
2.1.2 <i>Origem</i>	22
2.1.3 <i>No Brasil</i>	23
2.1.4 <i>Principais Normativos</i>	24
2.1.5 <i>Organização e Estrutura</i>	25
2.1.6 <i>Governança</i>	28
2.2 Controles Internos na cooperativa de crédito	31
2.2.1 <i>Conceitos e Relevância</i>	31
2.2.2 <i>Classificação</i>	32
2.2.3 <i>Gestão do risco</i>	34
2.2.4 <i>Princípios de Basiléia</i>	40
2.2.5 <i>Estrutura Conceitual COSO</i>	42
2.2.6 <i>Obrigatoriedade Legal (Cooperativas de Crédito)</i>	43
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	46
3.1 Método de Pesquisa	48
3.2 Limitação do Estudo	48
3.3 População e Amostra	48
3.4 Procedimentos e Coleta de Dados	49
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS</b>	51
4.1 Características das Empresas Entrevistadas e dos Entrevistados	51
4.2 O Processo de Categorização das Afirmações	52
4.3 AMCONT – Ambiente de Controle	53
4.4 IDARIS – Identificação e Avaliação dos Riscos	56

4.5 CONTR – Controles .....	57
4.6. INFCOM – Informações e Comunicações .....	60
4.7 MONAPE – Monitoramento e Aperfeiçoamento .....	61
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS .....</b>	<b>63</b>
<b>6 DISCUSSÕES .....</b>	<b>65</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>67</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>69</b>
<b>9 APÊNDICES .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Governança nas empresas.....	29
Figura 2	Dimensões do controle (COSO).....	42
Figura 3	Framework organização sistêmica.....	46
Figura 4	Escalas Adoção Aspectos Relevantes Circulares CMN 3.467/09.....	49
Figura 5	Médias Afirmações Cooperativas Pesquisadas.....	63

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Diferenças entre Cooperativas de Crédito e Bancos.....	21
Quadro 2	Principais normativos do cooperativismo de crédito.....	24
Quadro 3	Estrutura Organizacional.....	27
Quadro 4	Classificação dos Controles Internos.....	32
Quadro 5	Resumo dos elementos de controles internos.....	33
Quadro 6	Similaridades entre o COSO e Circular CMN 3.467/09.....	43
Quadro 7	Características das cooperativas singulares entrevistadas.....	51
Quadro 8	Características dos entrevistados.....	51
Quadro 9	Descrição das categorias.....	52
Quadro 10	Aderência conforme pontuações e ponderações.....	53
Quadro 11	Categoria 1 – Ambiente de Controle.....	54
Quadro 12	Aderência Categoria Ambiente de Controle.....	54
Quadro 13	Categoria 2 – Identificação e Avaliação dos Riscos.....	56
Quadro 14	Aderência Categoria Identificação e Avaliação de Riscos.....	56
Quadro 15	Categoria 3 – Controles.....	58
Quadro 16	Aderência Categoria Controle.....	58
Quadro 17	Categoria 4 – Informações e Comunicações.....	60
Quadro 18	Aderência Categoria Informações e Comunicações.....	60
Quadro 19	Categoria 5 – Monitoramento e Aperfeiçoamento.....	61
Quadro 20	Aderência Categoria Monitoramento e Aperfeiçoamento.....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Essa dissertação aborda as cooperativas de crédito do estado de São Paulo, em especial as filiadas a Sicoob Central Cecresp. Relaciona-se às questões envolvendo a implantação e implementação do sistema de controle interno, regulamentado pelo Banco Central do Brasil através da Resolução CMN 2.554/98 e Circular CMN 3.467/09, e esta última baseando-se na estrutura conceitual. COSO <sup>1</sup>

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional <sup>2</sup>: “Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada”. (MEINEM e PORT, 2012, p. 29).

Conforme enfatiza 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 e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

O Banco Central do Brasil através da regulamentação do Sistema Financeiro Nacional editou alguns normativos e resoluções que destacam a obrigatoriedade e a importância dos sistemas de controles interno em instituições financeiras, com objetivo de assegurar a própria necessidade de sobrevivência deste segmento.

Percebe-se ainda total obediência pelo Brasil aos princípios de Basiléia, emitidos pelo Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia <sup>3</sup>, incentivando de forma definitiva as instituições brasileiras a implementar políticas de controles internos e gestão de riscos.

A escolha para estudar o segmento foi em função da evolução significativa das normas sobre o cooperativismo de crédito brasileiro, especificamente a partir de 2003 e as carências

---

<sup>1</sup> COSO: Estrutura Integrada de Controles Internos (*Internal Control Integrated Framework*), pelo Comitê de Organizações Patrocinadoras (*Committee of Sponsoring Organizations*) da Comissão Treadway. Essa estrutura é um relatório guia para instituições em todo o mundo, e teve como objetivo estabelecer uma única definição de controles internos que atendesse a necessidade de diferentes interessados, sendo que, fizeram parte desse comitê representantes do AICPA, do American Accounting Association, do Institute of Internal Auditors e do Financial Executives Institute. Em 1994 o relatório foi atualizado, sendo a sua última versão.

<sup>2</sup> Aliança Cooperativa Internacional: é um organismo mundial que tem como função básica preservar e defender os princípios cooperativistas. Sua sede está localizada em Genebra, na Suíça, e se organiza através de quatro sedes continentais: América, Europa, Ásia e África. Na América, a sede está localizada em San José, capital da Costa Rica.

<sup>3</sup> Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia: as autoridades de supervisão bancária e bancos centrais dos países G-10 compostos por Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos, criaram no ano de 1974 o Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia, sediado no banco de compensações internacionais na cidade de Basileia, Suíça.

de trabalhos científicos sobre o assunto. Utiliza-se o conhecimento científico para conseguir, através da pesquisa, constatar as variáveis: a presença e/ou ausência de determinado fenômeno inserido em dada realidade (BARROS e LEHFELD, p. 45, 2007).

Analisando processo evolutivo das cooperativas, destaca-se como crucial o grau de organização do sistema cooperativista, com adoção dos três níveis de acordo com a Lei 5.764/71.

Desta forma entende-se que o cooperativismo de crédito está organizado de forma sistêmica, ficando a cargo das chamadas entidades centralizadoras a realização das atividades de controle e monitoramento.

De acordo com Melo Sobrinho et al. (2009, p. 5) a evolução das normas, as exigências relacionadas à governança e controles internos trouxeram desafios para os sistemas cooperativistas de crédito, tais como:

- Melhor capacitação de dirigentes e colaboradores;
- Adoção de práticas que aumentam a transparência e o controle;
- Transferência às cooperativas centrais de crédito de responsabilidades no controle de suas filiadas

As filiadas estudadas são parte integrante do sistema cooperativista de crédito Sicoob.

O Sicoob é o maior sistema de cooperativas de crédito do Brasil, reunindo mais de dois milhões de associados em todo o país. Com 15 anos de história, o Sistema é formado por 576 cooperativas singulares, 15 cooperativas centrais, uma confederação (Sicoob Confederação), um banco (Bancoob) e um fundo garantidor (FGS). O Bancoob permite que as cooperativas utilizem o serviço de compensação de cheques e outros papéis, oferecendo um portfólio de produtos e serviços diversificados.

Conforme pesquisa realizada pela Sicoob Confederação, disponível em seu website, o cooperativismo de crédito fechou o ano de 2012 com empréstimos de R\$ 45,3 bilhões (crescimento de 25,1% em relação a 2011) e depósitos de R\$ 46,8 bilhões (crescimento de 22,8% em relação a 2011). Trata-se de evolução bem acima da média do Sistema Financeiro Nacional, que registrou 16,2% de incremento nas operações de crédito e algo em torno de 6% nos depósitos.

A Confederação destaca ainda que foram abertos 224 novos pontos de atendimentos (PAs) no ano de 2012: passou de 3.052 para 3.726, um crescimento de 6,40%. Trata-se de uma expansão em comparação à registrada em 2011, quando a abertura de pontos de atendimento chegou a 332 unidades. Ainda a pesquisa ressalta a relação “pontos de



atendimento/unidades cooperativas”, que chegou a 3,1 vezes, conta 2,7 em 2011 e 2,4 em 2010.

### 1.1 Contextualização do tema

As cooperativas são livres para nascer e tornam-se plenamente responsáveis pelos seus atos – êxitos ou fracassos, como as demais organizações também livres. É o que chamamos de autogestão. (KREUTZ, 2004, p. 21).

Kreutz (2004, p. 23) enfatiza ainda que a administração de uma cooperativa exige competência técnica e profissional de seus dirigentes, cooperantes e empregados. O êxito da cooperativa depende da capacidade de administração autogestionada, e da capacidade de organização social e política de seus integrantes.

Caracterizadas como sociedade de pessoas, e não de capital, as cooperativas têm, na união dos indivíduos pela adesão voluntária e livre, na gestão democrática, na participação econômica dos membros, na autonomia e na independência, os princípios basilares de sua gestão. Assim, ao contrário de como ocorre nas grandes empresas privadas, as cooperativas são administradas por seus associados, que são os “donos do negócio”. Cada associado tem direito a voto, independentemente do valor de seu capital. (MELO SOBRINHO et al, 2009, p. 63).

Percebe-se que os normativos emitidos pelo órgão regulador dão as diretrizes gerais, incluindo aspectos de gestão e controles internos, mas não orienta, especificamente como fazer na prática. Pelas particularidades do segmento cooperativa de crédito, percebe-se que existem grandes desafios e barreiras se tratando de aplicação teoria *versus* prática, um dos focos de análise desta pesquisa.

Na visão de Melo Sobrinho et al. (2009, p. 66) o controle interno em uma cooperativa pode ser observado pelos seguintes aspectos:

- Atuação do conselho de administração, nos processos de controladoria e auditoria interna;
- Exercício da participação e de votação dos cooperados;
- Vigilância mútua dos técnicos e administradores;
- Participação dos gestores na propriedade, na condição de cooperados.

Melo Sobrinho et al. (2009, p. 77) destaca que o crescimento do segmento cooperativista de crédito, somados ao surgimento de mais cooperativas do tipo livre admissão de associados, reforça a necessidade da adoção por parte dessas entidades, de controles internos mais rígidos e efetivos.

Desta forma será possível que as cooperativas aumentem sua representatividade, acirrando a competitividade no Sistema Financeiro Nacional.

## **1.2 Questão de Pesquisa**

Face a importância e a evolução crescente do segmento cooperativista de crédito no Brasil, o estudo será norteado pela seguinte questão de pesquisa:

As cooperativas de crédito do estado de São Paulo estão adotando aspectos relevantes e intrínsecos na Circular CMN 3.467/09?

## **1.3 Objetivo Geral e Objetivo Específico**

O objetivo geral do estudo proposto é analisar a adoção pelas cooperativas de crédito do estado de São Paulo aos aspectos relevantes e intrínsecos na Circular CMN 3.467/09.

Considerando o objetivo geral apresentado acima, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer a literatura e os normativos sobre cooperativas de crédito e sua relação com controles internos;
- Identificar quais aspectos relevantes da Circular CMN 3.467/09, que correspondem aos componentes do COSO que são mais efetivos;
- Buscar entendimento sobre como os controles internos são importantes para o segmento crédito.

## 1.4 Justificativa

A justificativa para a pesquisa está dividida em dois aspectos, conforme sua relevância:

Para o mercado em geral, através do levantamento da legislação vigente, busca-se entender que apesar da evolução crescente do segmento crédito no Brasil, tanto em termos de gestão, como de controles internos, ainda encontra-se uma distância razoável entre a expectativa do órgão regulador e o efetivo praticado nas cooperativas.

Para a academia, pois se tem a intenção de contribuir para a evolução dos controles internos nas cooperativas de crédito, incluindo questões relevantes como governança corporativa. Para as cooperativas centrais de crédito, que realizam a supervisão auxiliar, junto às singulares, pretendem-se estimular a melhoria nos mecanismos de controles internos existentes.

O estudo poderá se tornar uma referência para outras pesquisas relacionadas a controles internos em cooperativas de crédito.

## 1.5 Hipótese de Pesquisa

O presente trabalho teve como hipótese a seguir:

$H_0$  . As cooperativas de crédito do estado de São Paulo não adotam plenamente aspectos relevantes e intrínsecos na Circular CMN 3.467/09.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cooperativas de crédito

#### 2.1.1 Definição e Importância

As sociedades cooperativas em geral, são instituições financeiras, sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, constituídas com o intuito de propiciar créditos e prestar serviços a seus associados. Podem realizar quase todos os serviços fornecidos pelos bancos, entre eles financiamento da produção e do investimento, cobrança de contas, fornecimento de talão de cheque e colocando à disposição aplicações financeiras aos seus associados. (MANUAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, 2003, p. 10).

O setor cooperativista é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve. Por representar iniciativas dos próprios cidadãos, contribui de forma relevante para o desenvolvimento local sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda. (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008, p. 69).

Para demonstrar o crescimento do segmento nos últimos tempos, Soares e Melo Sobrinho (2008, p. 69) cita um levantamento feito pelo levantamento feito pelo *WOCCU*<sup>4</sup>, que mostra a evolução entre 2004 e 2007 dos diferentes graus da importância do cooperativismo de crédito em nível mundial, medida pelo percentual de cooperados em relação à população economicamente ativa. O levantamento mostra ainda que, no mesmo período, o Brasil evoluiu de 2% para 2,3%, crescimento abaixo da maioria das regiões, o que lhe faz ser superior apenas à Oceania e à Ásia Central.

---

<sup>4</sup> WOCCU (World Council of Credit Unions): é o Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito. Promove o desenvolvimento sustentável das Cooperativas de Crédito e outras instituições financeiras cooperativas de todo o mundo para capacitar as pessoas através do acesso de alta qualidade e preços acessíveis de serviços financeiros.

O Banco Central do Brasil, de acordo com o plano de ação para fortalecimento do ambiente institucional disponível em seu website, considera as cooperativas de crédito como peça fundamental para o atendimento a setores específicos como crédito rural e associações produtivas. Segundo dados deste órgão regulador, entre 2000 e 2010, o número de pontos de acesso do segmento aumentou de 2,6 para 6,4 mil e o número de cooperados, de 1,5 para 5,1 milhões. As cooperativas de crédito estão presentes em 40% dos municípios brasileiros e em 25% dos municípios sem agência bancária. Todos os 5.565 municípios brasileiros contam com pelo menos um ponto de acesso a serviços financeiros e, de forma geral, o sistema financeiro está fisicamente mais próximo do cidadão. Em 2000, apenas 18% dos municípios possuíam mais de cinco pontos de acesso para cada grupo de 10.000 adultos. Em 2010, o número de municípios com este nível de atendimento já representava 94% do total. Nos últimos cinco anos, o número de indivíduos com relacionamento ativo com instituição financeira aumentou 31%, chegando a 121 milhões de pessoas, que corresponde a 84% da população adulta brasileira em 2010.

Segundo reportagem no jornal Valor Econômico publicada no dia 8 de janeiro de 2013, intitulado “Cooperativas crescem mais que bancos”, a participação das cooperativas de crédito nas operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) está em torno de 2%. O percentual sobe em alguns nichos, como financiamentos rurais com recursos livres e empréstimos mediante desconto de títulos, dos quais elas respondiam, respectivamente, por 17,5% e 8,6% do saldo em junho.

Em relação à fiscalização e o controle das cooperativas, conforme a Lei 5.764/71, é exercida pelo Banco Central do Brasil. As cooperativas desta forma devem prestar esclarecimentos ao órgão regulador, além de estarem sujeitas ao cumprimento de diversas obrigações dentre algumas, remeterem-lhes cópias de atas, de balanços, relatórios do exercício social, parecer do Conselho Fiscal e ainda, relação dos associados admitidos, demitidos e excluídos.

Conforme Confederação Nacional do Comércio, através do seu manual das cooperativas de crédito, cita alguns instrumentos considerados necessários para que as cooperativas de crédito possam operar como:

- Convênio com algum banco para compensação de papéis e aplicação de recursos;
- Contabilidade em conformidade com as normas do Banco Central do Brasil;
- Software para gerenciamento e contabilidade, com os seguintes programas:
- Cadastro do cooperado;

- Contabilidade;
- Controle patrimonial;
- Capital social e patrimônio líquido;
- Depósitos à vista e a prazo;
- Gerenciador das aplicações;
- Cobrança bancária;
- Crédito com recursos próprios e crédito com repasse de recursos oficiais;
- Folha de pagamento;
- Análise financeira da cooperativa;
- Terminal financeiro (caixa da cooperativa);
- Terminal de extratos.

Conforme, Soares e Melo Sobrinho et al (2008, p. 156) as cooperativas diferentemente dos bancos, por não possuírem títulos no mercado secundário, não estão sujeitas a avaliação dos investidores, especialmente dos institucionais com grande poder disciplinador de mercado.

Por ser uma sociedade de pessoas, e não de capital, as cooperativas de crédito são sociedade limitada, não sujeita a falência e sem fins lucrativos.

Desta forma destacam-se as diferenças entre cooperativa de crédito e uma instituição financeira bancária:

**Quadro 1 – Diferenças entre Cooperativas de Crédito e Bancos**

<b>Cooperativa de Crédito</b>	<b>Instituição Financeira Bancária</b>
Sociedade simples, de pessoas, sem fins lucrativos.	Sociedade empresária, de capital, prioriza o lucro para os acionistas.
Número ilimitado de associados.	Número limitado de ações.
Cada associado (pessoa) tem um voto.	Voto proporcional às ações ordinárias.
As cotas são inacessíveis a estranhos à cooperativa, ainda que por herança.	As ações são livremente negociadas e/ou transferidas.
Os resultados financeiros oriundos de atos cooperativos são isentos de tributos.	Os resultados positivos são altamente tributados.
As sobras (resultado positivo entre os ingressos e dispêndios) são devolvidas aos associados, proporcionalmente as suas operações com a cooperativa no exercício.	O lucro líquido fica à disposição dos acionistas, proporcionalmente ao número de ações ou participação no capital do Banco.
Desenvolve-se pela colaboração.	Avança pela competição.

Fonte: Adaptado de Sebrae (2009)

### 2.1.2 Origem

O cooperativismo de crédito surgiu para combater a usura – prática tolerada pela lei do século XX - que – escravizava lavradores e trabalhadores urbanos. Junto à necessidade de se extirpar esse mal, era preciso investir uma ordem mais justa, que priorizasse a concessão de créditos mais compatíveis com a realidade dessas pessoas (OLIVEIRA, 1992, p. 11).

Há indícios de que as primeiras cooperativas surgiram entre os anos de 1820 e 1845 na França e Inglaterra. No princípio, estas cooperativas funcionavam como entidades beneficentes e sindicatos. No findar do ano de 1844, na cidade de *Manchester* na Inglaterra, 28 tecelões (27 homens e uma mulher) fundaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de *Rochdale*, em inglês, *Society of Equitable Pionners*. Estes pioneiros, moradores do Bairro *Rochdale*, resolveram economizar, uma libra por pessoa, por mês, no prazo de um ano. Naquela época, não era o lucro que esta sociedade objetivava, e sim, os tecelões buscavam combater o capitalismo ganancioso. Sofriam muito com a exploração da jornada de trabalho, com salários extremamente baixos, com o desemprego que crescia consideravelmente e com os preços abusivos que eram praticados pelo mercado. (SCHIMMELFEING, 2010, p.5).

Baseados em ideias progressistas e humanistas, em 1995 por ocasião da Aliança Cooperativa Internacional – ACI, em Manchester, na Inglaterra, foi aprovado os sete princípios que regem o cooperativismo de crédito:

- a) Adesão voluntária livre: as cooperativas estão abertas para todos, aptos a utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperados, sem nenhum tipo de discriminação (social, sexo, racial, política ou religiosa);
- b) Gestão democrática: as cooperativas são entidades democráticas, controladas por seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. Os eleitos como representantes dos demais, são responsáveis perante eles.
- c) Participação econômica dos membros: cooperados contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente.
- d) Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, controladas por seus membros.
- e) Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que eles possam contribuir, eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas.

f) **Intercooperação:** Não só os cooperados devem se unir em torno de interesses comuns, mas as próprias cooperativas devem se unir entre si em nível local, nacional e internacional, para atender melhor ao interesse dos seus cooperados.

g) **Interesse pela comunidade:** cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado de suas comunidades.

O cooperativismo de crédito surgiu em 1852 na Alemanha, oito anos depois da pioneira Rochdale, obra do magistrado Franz Herman Schulze (1808-1883), na pequena cidade de Delitzsch. Era uma cooperativa urbana. Anos depois, em 1864, surge em Heddesdor, também na Alemanha, a primeira cooperativa de crédito rural, fundada por Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888). Embora Schulze possa reivindicar precedência cronológica, Raiffeisen é, muitas vezes, visto como mais importante, pois as comunidades rurais alemãs eram muito mais carentes de assistência financeira do que o meio urbano (MEINEN, PORT, 2012, p. 61).

### *2.1.3 No Brasil*

A cooperativa de crédito se iniciou no Brasil em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis – Rio Grande do Sul, pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad. Ele fundou a “Caixa de Economia e Empréstimos Amstad”, depois rebatizada como “Caixa Rural de Nova Petrópolis” e, hoje, denominada Cooperativa de Crédito Rural de Nova Petrópolis Ltda. – Sicredi Pioneira RS. (SEBRAE, 2009, p. 10).

A primeira sociedade brasileira a ter em sua denominação a expressão “Cooperativa” foi, provavelmente, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, fundada em 27 de outubro de 1889, na então capital da província de Minas, Ouro Preto. Embora criada como cooperativa de consumo, os artigos 41 e 44 de seu estatuto social previam a existência de uma “caixa de auxílio e socorros”, com objetivo de prestar auxílios e socorros às viúvas pobres de associados e a sócios que caíssem na “indigência por falta absoluta de meio de trabalho”. (PINHEIRO, 2005, p. 45)

Em 1902 surgiram às cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. Já as cooperativas rurais tomaram impulso a partir de 1906 naquela região, fundadas geralmente por imigrantes de origem alemã e italiana, que trouxeram de seus países a cultura do trabalho associativo e a



experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas (MEINEN, PORT, 2012).

#### 2.1.4. Principais Normativos

As cooperativas de crédito, por serem instituições financeiras, estão inseridas em um complexo de normas jurídicas que envolvem desde a sua constituição, composição dos órgãos estatutários, questão de juros legais, defesa do consumidor até responsabilidade (civil, administrativa e criminal) de seus dirigentes. São igualmente importantes as leis que tratam de gestão temerária de instituição financeira, “crime do colarinho branco” e prevenção à “lavagem” de dinheiro. (SEBRAE, 2009, p. 41).

Nas palavras de Tombini (2009, p. 23) com vistas à ampliação dos mecanismos facilitadores de acesso a população ao Sistema Financeiro, no campo do cooperativismo de crédito, as ações do Banco Central do Brasil tiveram início por meio das Resoluções 3.058, de 20 de dezembro de 2002 e 3.106, de 25 de junho de 2003, e que, após aprimoramentos, se encontram ora consolidadas na Resolução 3.442, de 27 de fevereiro de 2007. Dentre outros objetivos, esse arcabouço regulamentar busca promover o fortalecimento do setor, mediante aprimoramento de dispositivos regulamentares a ele aplicáveis que, de um lado, ampliou o papel das cooperativas centrais e, de outro, permitiu a criação de cooperativas de maior amplitude no quadro social, alterando o modelo anterior, em que essas instituições só podiam atender a segmentos específicos da população.

Apresenta-se no quadro abaixo algumas das normas sobre cooperativas de crédito, na qual destaca-se os mais relevantes, em ordem cronológica:

**Quadro 2 – Principais normativos do cooperativismo de crédito**

<b>Lei 5.764/71</b>	<i>Define a Política Nacional do Cooperativismo</i>
<b>Resolução CMN 2.554/98</b>	<i>Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.</i>
<b>Resolução CMN 3.041/02</b>	<i>Dispõe sobre o exercício de cargos em instituições financeiras</i>
<b>Resolução CMN 3.380/06</b>	<i>Dispõe sobre a implementação da estrutura de gerenciamento do risco operacional</i>
<b>Resolução CMN 3.442/07</b>	<i>Dispõe sobre constituição e funcionamento das cooperativas de crédito</i>
<b>Circular CMN 3.400/08</b>	<i>Dispõe sobre procedimentos para as cooperativas centrais de crédito, relativamente ao cumprimento das atribuições especiais</i>

	<i>previstas no Capítulo IV da Resolução nº 3.442, de 2007, e dá outras providências</i>
<b>Lei Complementar 130/09</b>	<i>Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo</i>
<b>Circular CMN 3.467/09</b>	<i>Dispõe sobre critérios para elaboração dos relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos</i>
<b>Resolução CMN 3.859/10</b>	<i>Dispõe sobre alteração e consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito</i>

Fonte: própria pesquisa

### 2.1.5 Organização e Estrutura

Conforme artigo 6º. da Lei 5.764/71, as sociedades cooperativas são consideradas:

- I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;
- II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;
- III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

Nas palavras de Pinheiro (2005, p. 45) o sistema cooperativo de crédito no Brasil se encontrava estruturado em fevereiro de 2005 com dois bancos cooperativos, sendo um múltiplo e o outro comercial, quatro confederações, uma federação, 39 cooperativas centrais e 1.395 cooperativas singulares, somando mais de dois milhões de associados. O autor ainda relata que o cooperativismo de crédito naquele ano estava organizado em três grandes sistemas principais, Sicredi, Sicoob e Unicred, e outros sistemas menores como Cresol e Ecosol.

Para Schardong (2003, p. 75), a distribuição das atribuições das organizações que integram uma instituição sistêmica é fator preponderante para a harmonia no desenvolvimento das diversas atividades inerentes aos processos operacionais, decorrentes da atividade fim do empreendimento.

Em relação às modalidades permitidas de cooperativas de crédito, o Sebrae (2009, p. 20) destaca:

Cooperativa de empregados, servidores e pessoas físicas: caracterizadas por prestadoras de serviço em caráter não eventual de uma ou mais pessoas jurídicas, públicas ou privada, definidas no estatuto, cujas atividades sejam afins, complementares ou correlatas, ou pertencentes a um mesmo conglomerado econômico;

Cooperativa de profissionais e trabalhadores dedicados a uma ou mais profissões e atividade: são aquelas definidas no estatuto, cujos objetos sejam afins, complementares ou correlatos. Nesta categoria encontram-se as cooperativas de crédito de médicos, engenheiros, contadores, comerciantes e industriais segmentados (confecção de vestuário, material de construção, produtores de calçados);

Cooperativa de crédito rural: formada por pessoas que desenvolvam na área de atuação da cooperativa, de forma efetiva e predominante, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado;

Cooperativa de empreendedores e empresários de pequenos negócios: formada pelos responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, incluídas as atividades da área rural, objeto do item III, cuja receita bruta anual, por ocasião da associação, seja igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões (limite máximo estabelecido pelo artigo 3º da Lei Complementar nº 123/06 – Lei Geral das MPes);

Empresários de qualquer porte: participantes de empresas vinculadas direta ou indiretamente a sindicatos ou associações patronais de qualquer nível, em funcionamento, no mínimo, há três anos, quando da constituição da cooperativa.

Cooperativa de livre admissão de associados ou cooperativas abertas: podem receber todas as pessoas físicas interessadas e quase todas as jurídicas, mas dentro de sua área de atuação. Não podem ser admitidas no quadro social da sociedade cooperativa de crédito pessoas jurídicas que possam exercer concorrência com a própria sociedade cooperativa (empresas de factoring, por exemplo), nem a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, nem suas respectivas autarquias, fundações e empresas estatais dependentes;

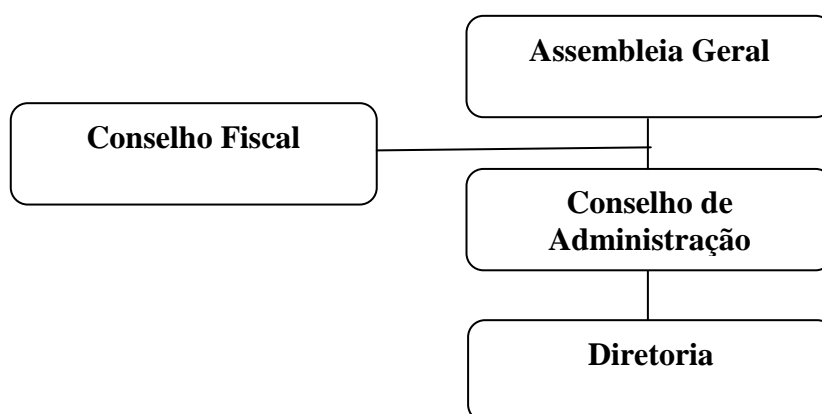
Cooperativa Mistas: são aquelas em que coexistem grupos de associados de diversas origens, desde que as respectivas definições sejam isoladamente enquadráveis nos incisos I a V. Podem, também, ser oriundas de fusão, incorporação e continuidade de funcionamento de cooperativas singulares de crédito, facultadas a manutenção do quadro social e a redefinição das condições de admissão;

Cooperativa tipo Luzzatti: são cooperativas criadas antes de 1999, quando o Conselho Monetário Nacional, via Resolução CMN 2.608, proibiu novas autorizações para esse tipo de

cooperativa. Basicamente, eram cooperativas de crédito mútuo (urbanas) e com livre admissão de associados.

Em relação a sua estrutura organizacional, é considerado para o bom desenvolvimento das atividades nas cooperativas uma estrutura conforme o quadro 4 abaixo:

**Quadro 3 - Estrutura Organizacional**



Fonte: Própria pesquisa

Segue as atribuições de cada órgão conforme estrutura organizacional:

- Assembleia Geral: É uma reunião de todos os associados e constitui o principal fórum de decisão da cooperativa. A igualdade do poder de voto de cada sócio na definição dos interesses da empresa representa o princípio da gestão democrática do empreendimento cooperativista. O ritual para a convocação de assembleias gerais (ordinárias e extraordinárias) segue o previsto no estatuto social.

- Conselho Fiscal: Órgão independente dentro da cooperativa, cabendo-lhe fiscalizar, em nome dos demais associados, a administração do patrimônio e das operações da cooperativa. É formado por seis associados, eleitos na Assembleia Geral Ordinária, sendo três efetivos e três suplentes. Seu mandato pode ser de até três anos, com renovação obrigatória de, pelo menos, 1/3 de seus membros, sendo um efetivo e um suplente.

- Conselho de Administração: É o órgão superior na administração da cooperativa, formado, obrigatoriamente, por associados eleitos pela Assembleia Geral Ordinária. O Conselho é responsável pela execução das propostas aprovadas pela Assembleia Geral e pela gestão da cooperativa. O número de conselheiros é definido no estatuto e seu mandato não

poderá ser superior a quatro anos. É obrigatória a renovação de, pelo menos, 1/3 dos seus componentes.

- **Diretoria:** A forma de sua escolha deve estar prevista no estatuto social. Geralmente, é escolhida entre os conselheiros de administração. A atual legislação permite que a cooperativa de crédito tenha uma diretoria executiva subordinada ao Conselho, na qualidade de órgão estatutário, composta por pessoas físicas associadas ou não, indicadas pelo Conselho.

A adoção de controles internos e externos com um sistema de informações transparente ao quadro social, por meio dos Conselhos de Administração e Fiscal, garante o cumprimento dos objetivos sociais da cooperativa.

Algumas particularidades do segmento crédito dizem respeito a sua natureza societária. De acordo com Pagnussatt (2004, p. 71) as cooperativas pela sua natureza societária, os participantes (associados) assumem, ao mesmo tempo, a condição de proprietários; responsáveis, portanto, pela direção da cooperativa; e clientes, atuando no relacionamento negocial mais satisfatório, defendendo seus próprios interesses de aplicadores ou tomadores de recursos. Assim, pode-se dizer que a cooperativa é a extensão dos negócios de associados com necessidades distintas, podendo surgir daí conflitos de interesses.

#### *2.1.6. Governança*

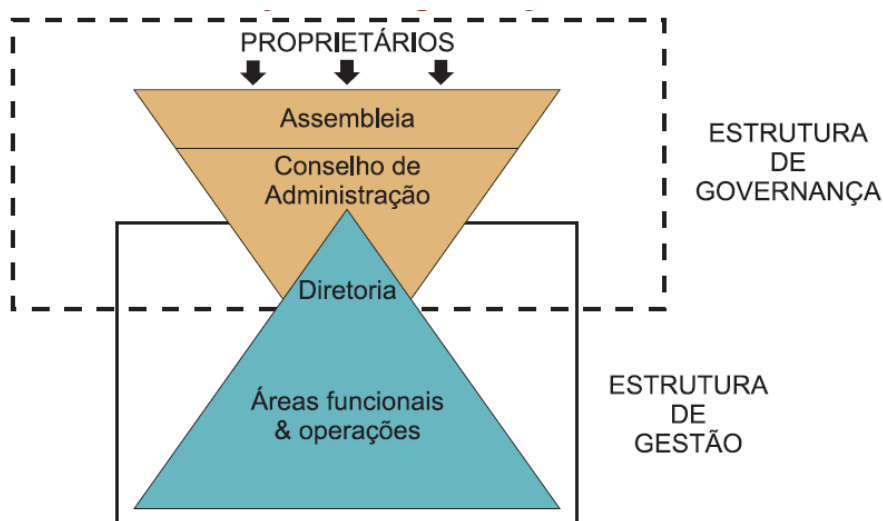
O IBGC<sup>5</sup> conceitua Governança Corporativa como:

O sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A governança nas empresas pode ser ilustrada conforme figura abaixo:

---

<sup>5</sup> IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa): é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

**Figura 1- Governança nas empresas**

Fonte: Melo Sobrinho et al (2009)

Conforme Melo Sobrinho et al. (2009, p. 35) a figura 1 mostra que a estrutura de gestão está sob alçada e competência direta do corpo executivo da organização, conforme a premissa de que essa instância deve focar a implementação de decisões dos proprietários com a máxima eficiência e eficácia. É, portanto, o campo predominante da aplicação de técnicas administrativas e de produção. Cabe aos gestores, na figura do executivo principal, responder pelo emprego das melhores técnicas e arranjos estruturais, que permitam à empresa maximizar a sua relação com o ambiente, selecionando mercados para atuar competitivamente e organizando-se de forma eficiente para seus fins. Essa lógica é válida tanto para grande empresa mercantil quanto para pequena organização não governamental, associação comunitária ou cooperativa.

O Banco Central do Brasil, atento ao crescimento do cooperativismo de crédito no país, também demonstrou preocupação com a Governança nas cooperativas de crédito. Tanto que, instituiu o Projeto Governança Cooperativa, onde através de um trabalho científico, identificaram as melhores práticas mundiais, as peculiaridades das cooperativas de crédito e desenhou um modelo ideal (GALHARDO, 2013, p. 2).

Nas palavras de Melo Sobrinho et al (2009, p. 49) um dos motivadores do projeto foi o fato do segmento crédito cooperativo brasileiro ter se caracterizado, nos últimos anos, pelo crescimento e mudança no seu perfil, principalmente com a intensificação da concorrência

com introdução da possibilidade de cooperativas de livre admissão de associados<sup>6</sup>, em que interesses e dificuldades ficam mais latentes.

O projeto enfatiza que:

A governança cooperativa representa o legítimo processo pelo qual os associados escolhem, de forma democrática, participativa, informada e consciente, sobre os objetivos que pretendem para sua organização e a forma de implementá-los, indicando as lideranças e acompanhando seu trabalho. (BANCO CENTRAL, 2007, p. 187).

O projeto esclarece que:

A adesão as diretrizes é voluntária, não possuindo caráter normativo. O Banco Central do Brasil recomenda que sua adoção deva ser precedida de discussão interna, visando reflexão para adequação, tendo em vista o tipo e porte de cada cooperativa. Determinada diretriz pode não se adequar à realidade da cooperativa. (BANCO CENTRAL, 2007, p. 171).

Na visão de Machado Filho (2006, p. 122) nas empresas de capital aberto, o mercado de capitais induz o incentivo para o alinhamento das ações dos gerentes com os interesses dos detentores do capital. No caso das cooperativas, tal incentivo é pouco relevante, pois, em geral, as mudanças no controle das cooperativas são incomuns. O monitoramento do agente pelo principal é muito tênue, já que os direitos de propriedade sobre os resíduos tendem a ser dispersos, tendo em vista que todos os cooperados são sócios. A renda do cooperado decorre muito mais da venda do seu produto do que das eventuais “sobras” distribuídas no final do exercício. Este fato resulta em pouco incentivo para os principais (cooperados) monitorarem as ações dos agentes (gestores da cooperativa).

O problema de agência (ou problema agente-principal) aparece quando o bem-estar de uma parte (denominado principal) depende das decisões tomadas por outra (denominada agente). Embora, o agente deve tomar decisões em benefício do principal, muitas vezes ocorrem situações em que os interesses do dois são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista por parte do agente (referido como *moral hazard* ou oportunismo). (SILVA et al. 2007, p. 23)

---

<sup>6</sup> Cooperativas de Livre Admissão de Associados: podem receber todas as pessoas físicas interessadas e quase todas as jurídicas, mas dentro de sua área de atuação.

## 2.2 Controles Internos na Cooperativa de Crédito

### 2.2.1. Conceitos e Relevância

Oliveira, Perez Jr e Silva (2005, p. 45) cita um conceito de controle internos do AICPA<sup>7</sup>:

O controle interno é composto pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de fiscalização e verificação da fidedignidade dos administradores e da exatidão dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta gestão.

Nas palavras de Gonçalves (2005, p. 6) a finalidade dos controles internos é assegurar que os negócios sejam conduzidos de maneira prudente e de acordo com políticas e estratégias estabelecidas pelo conselho de diretores; que as transações somente sejam efetuadas mediante autorização competente; que os ativos sejam protegidos e os exigíveis controlados; que a contabilidade e outros registros forneçam informações completas, precisas e oportunas; e que a administração seja capaz de identificar, avaliar, administrar e controlar os riscos do negócio.

Considera-se que os controles internos serão implementados pela alta administração, compreendendo intervenções tanto do Conselho de Administração quanto a Diretoria Executiva, pelo fato de que é de ambos a responsabilidade de estabelecer o Plano de Organização. Esse plano define o desenho organizacional da empresa (organograma), estabelece as responsabilidades básicas de cada unidade (atribuições funcionais) e aloca os recursos necessários para a adequada gestão dessas atribuições, representados por pessoas qualificadas, recursos materiais e sistemas de tecnologia de informação (TI). Nesse processo, cabe ao Conselho de Administração a definição das diretrizes estratégicas e de algumas diretrizes específicas, geralmente ligadas à otimização do processo de supervisão. A Diretoria

---

<sup>7</sup> AICPA (American Institute of Certified Public Accountants): é a associação profissional nacional dos CPAs (Certified Public Accountants - Contadores Públicos Certificados) dos Estados Unidos, com mais de 330.000 membros, incluindo CPAs com atuação em negócios, indústria, governo e educação, estudantes e associados estrangeiros. O instituto estabelece padrões éticos para os profissionais e normas de auditoria para companhias privadas, governos federal, estaduais e locais e organizações sem fins lucrativos.

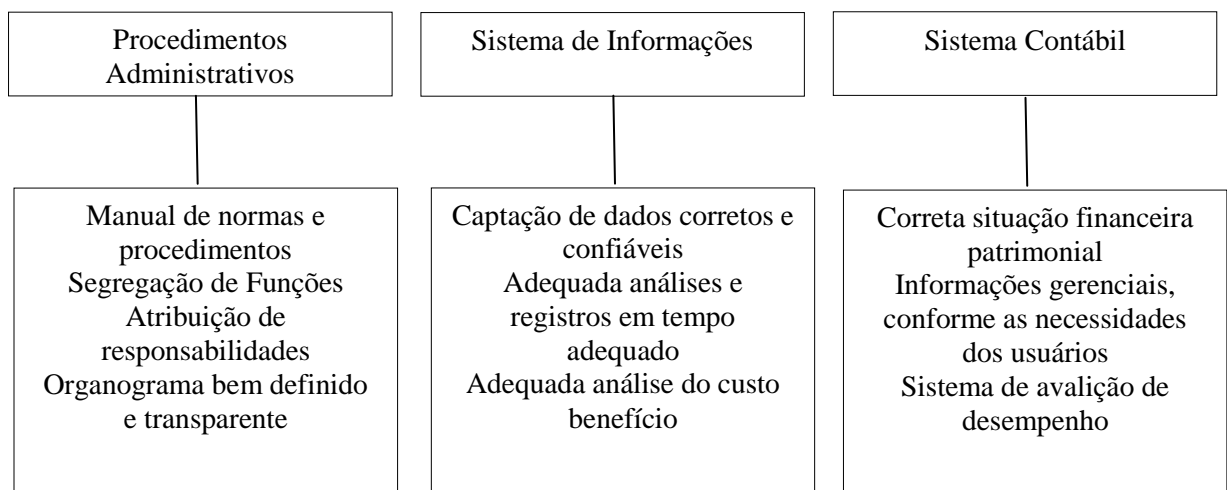


Executiva deve implementar as ações diretas necessárias para o cumprimento dessas diretrizes (BERGAMINI JUNIOR, 2005, p. 163).

### 2.2.2. Classificação

Na quadro 4 se resume a classificação dos controles internos, distinguindo entre os principais procedimentos administrativos, sistemas de informações e o sistema contábil:

**Quadro 4 – Classificação dos Controles Internos**



Fonte: Oliveira, Perez Jr. e Silva (2005)

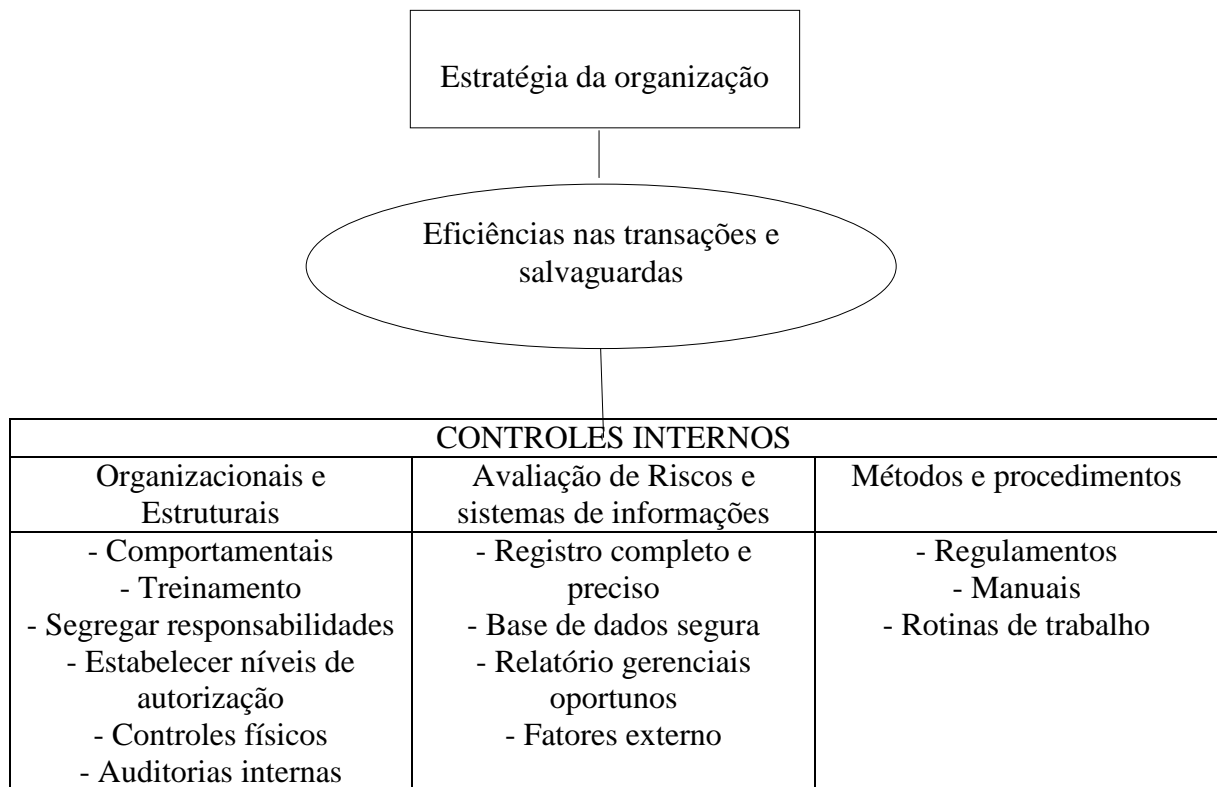
Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2005, p. 94) é necessário estabelecer níveis diferentes para tratamento sistêmicos de controles internos. Segundo a estrutura de poder das corporações, os controles podem ser diferenciados em três grandes categorias:

- Controles internos estratégicos: fundamentais no contexto estrutural para servir de guia para o dimensionamento e tratamento das outras categorias de controles;
- Controles internos diretivos: relacionados às diversas situações de risco a que estão expostas as empresas, variáveis sobre as quais esses controles devem agir para minimização dos efeitos;

- Controles internos operacionais: responsáveis por garantir a eficácia dos antecessores, ao contribuir para a eliminação ou constatação de falhas na realização dos negócios, ineficiência nas tomadas de decisões ou na execução de rotinas de trabalho preestabelecidas.

De acordo com Lunkes e Schnorrenberer (2009, p. 87) os controles internos podem ser segregados em três grandes categorias, conforme quadro 5.

**Quadro 5 – Resumo dos elementos de controles internos**



Fonte: Adaptado de Lukes e Schnorrenberger (2009).

O gestor deve estar atento aos vários tipos de controles que devem ser encadeados para criar um sistema de controle que possa adequadamente salvaguardar as operações e ativos da organização. Cada uma das categorias de controle tem sua importância e utilidade.

### 2.2.3. Gestão do risco

Na visão de Brito (2003, p. 15) a gestão do risco é o processo pelo qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas. Sem isso, a instituição financeira acaba colocando em dúvida sua própria continuidade, além de não prover adequadamente seus clientes com serviços financeiros.

Brito (2003, p. 17) apresenta de forma sumarizada os principais tipos de riscos:

- Risco de Crédito;
- Risco de Mercado;
- Risco Legal;
- Risco de Controle Interno;
- Risco de Liquidez;
- Risco de Liquidação;
- Risco Humano.

Para Bergamini Junior (2005, p. 157) os riscos podem ser divididos entre aqueles que têm origem na empresa e para os quais, em geral, esta pode adotar medidas para geri-los, e aqueles de origem externa e sobre os quais a empresa, normalmente, não tem controle. Outra forma, utilizada pelas agências independentes de classificação de risco, como a *Standard & Poors* e a *Moody's*, nas classificações de emissões de títulos de mercado, é segregá-los em dois grupos: riscos do negócio e riscos financeiros, com o objetivo de demonstrar aqueles envolvidos na apuração de uma determinada capacidade de pagamentos da empresa emissora. As instituições financeiras reconhecem seis tipos de risco: de crédito, de mercado, operacional, legal, de liquidez e de imagem.

O risco de controle interno também se constitui em um dos mais importantes e significativos para as instituições, sendo fruto de monitoramento constante pelas mesmas.

Quando há falta de consistência e adequação dos sistemas de controle interno, sistemas de processamento de dados e informações, que podem ocasionar perdas inesperadas para a instituição, ocorrem o risco de controle interno (BRITO, p. 17, 2003).

Para a administração da cooperativa, a gestão de riscos é um instrumento de fundamental importância na elaboração do planejamento estratégico e na avaliação da sua continuidade operacional.

A cooperativa central de crédito, Sicoob Central Cecresp<sup>8</sup>, possui um departamento chamado de GERIS (Gerenciamento de Riscos e Controles Internos). A confederação Sicoob disponibiliza políticas e manuais que regulamentam as atribuições e deveres dos conselhos, dos diretores e dos colaboradores das áreas da GERIS. As políticas e manuais (risco operacional, controles internos e gerenciamento de continuidade de negócios) são discutidos e aprovados em ata de reunião do conselho de administração da cooperativa central de crédito e das cooperativas filiadas.

São utilizados como fontes para identificação e tratamento dos riscos pela cooperativa central de crédito:

- Auditoria Interna;
- Auditoria Externa;
- Risco Operacional e Controles Internos (sistema SCIR);
- Ouvidoria/SAC;
- Prevenção a Lavagem de Dinheiro (PLD);
- Inspeção realizada pelo Banco Central do Brasil;
- Sites de reclamação (PROCON, reclame aqui etc).

Além dos riscos identificados através das fontes citadas, a GERIS, em conjunto com o gestor da área (na cooperativa singular), respondem um questionário de identificação de riscos, com os seguintes tópicos:

- Fraudes Internas;
- Fraudes Externas;
- Demandas Trabalhistas e Segurança do Trabalho;

---

<sup>8</sup> Sicoob Central Cecresp: cooperativa central de crédito fundada em 14 de outubro de 1989. Integra o sistema Sicoob e tem como objetivo representar o segmento, prestar serviços e supervisionar as singulares, por meio de profissionais capacitados nas áreas de auditoria, capacitação, contábil, crédito, financeiro, jurídico, marketing, negócios, normas, ouvidoria, recursos humanos e tecnologia. É fiscalizada pelo Banco Central do Brasil.

- Práticas Inadequadas Relativas a Associados, Produtos e Serviços;
- Danos a Ativos Físicos Próprios;
- Problemas que Acarretam Interrupção das Atividades da instituição;
- Falhas em Sistema de Tecnologia da Informação;
- Falhas no Gerenciamento das Atividades da Cooperativa

Segundo GERIS, são atividades e ações previstas, ou seja, processos que devem ser mapeados e identificados os riscos:

- Cadastro;
- Operação de Crédito;
- Caixa;
- Tesouraria;
- Contabilidade;
- Infra-estrutura de TI;
- Infra-estrutura geral.

As atividades exercidas pela GERIS visam à conformidade das operações nas cooperativas filiadas à cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp), buscando a efetividade dos controles para mitigação dos riscos das atividades.

A GERIS atua como um “braço” da administração nas suas áreas (administrativo, contábil, negócios), no que se refere à segurança, respeito às normas e controles, na busca da conformidade. Os exercícios adequados destas atividades permitem a administração estar em *compliance*<sup>9</sup> com as resoluções do Conselho Monetário Nacional, pois serão emitidos relatórios que ajudam a administração ter conhecimento das áreas operacionais e ajudar nas tomadas de decisões.

A política institucional que trata do risco de crédito é elaborada e revisada anualmente por proposta da área responsável pelo gerenciamento do risco de crédito do Banco Cooperativo do Brasil S/A – Bancoob, entidade definida como a responsável pelo gerenciamento centralizado do risco de crédito do Sicoob. É aprovada nos âmbitos da Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob – Sicoob Confederação, do Banco

---

<sup>9</sup> Compliance: conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

Cooperativo do Brasil S/A – Bancoob, das cooperativas centrais e singulares do Sicoob, pelos respectivos órgãos de administração (Conselho de Administração ou, na ausência desse, Diretoria).

É aplicável a todos os negócios envolvendo risco de crédito, entendido como a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação, incluindo ainda o risco país, o risco de honrar avais, fianças ou outros compromissos de crédito e o risco de perdas associadas ao não cumprimento de obrigações financeiras por parte intermediadora ou convenente de operações de crédito. Tem como objetivo principal garantir a uniformidade nos processos e decisões, integridade dos ativos, relação de risco e retorno em níveis sustentáveis e atender às exigências e normas legais.

A política institucional de risco operacional é elaborada por proposta da área responsável pelo gerenciamento do risco operacional da Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob – Sicoob Confederação, entidade definida como responsável pelo gerenciamento centralizado do risco operacional do Sicoob. É aprovada nos âmbitos da Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob – Sicoob Confederação, do Banco Cooperativo do Brasil S/A – Bancoob e suas empresas ligadas, das cooperativas centrais e singulares do Sicoob, pelos respectivos órgãos de administração (Conselho de Administração ou, na inexistência desse, Diretoria).

São responsabilidades das cooperativas centrais, em relação ao risco operacional:

- Aderir e cumprir as diretrizes contidas nesta política e os procedimentos de gerenciamento do risco operacional regulamentados no manual operacional dela derivado;
- Participar da discussão e da revisão desta política e do manual operacional dela derivado, apresentando ao Sicoob Confederação, quando julgado oportuno, proposições de aprimoramento;
- Identificar, avaliar e tratar adequadamente os riscos operacionais, com base no manual operacional derivado desta política;

- Adotar procedimentos para o registro, o acompanhamento e as correções necessárias das perdas incorridas, com base no manual operacional derivado desta política;
- Supervisionar o cumprimento desta política e do manual operacional dela derivado pelas cooperativas singulares associadas, empreendendo as ações preventivas e corretivas, quando for o caso;
- Participar de treinamentos organizados pelo Sicoob Confederação e se responsabilizar pelo treinamento do quadro próprio e das cooperativas singulares associadas;
- Atender, tempestivamente, as requisições encaminhadas pela área responsável pelo gerenciamento do risco operacional do Sicoob Confederação, certificando-se da suficiência das informações a serem fornecidas.

São responsabilidades das cooperativas singulares, em relação ao risco operacional:

- Aderir e cumprir as diretrizes contidas nesta política e os procedimentos de gerenciamento do risco operacional regulamentados no manual operacional dela derivado;
- Participar da discussão e da revisão desta política e do manual operacional dela derivado, apresentando ao Sicoob Confederação, por intermédio da cooperativa central a que estiver associada, quando julgado oportuno, proposições de aprimoramento;
- Identificar, avaliar e tratar adequadamente os riscos operacionais, com base no manual operacional derivado desta política;
- Adotar procedimentos para o registro, o acompanhamento e as correções necessárias das perdas incorridas, com base no manual operacional derivado desta política;
- Participar de treinamentos, organizados pela cooperativa central a que estiver associada e pelo Sicoob Confederação e se responsabilizar pelo treinamento do quadro próprio;
- Atender, tempestivamente, as requisições encaminhadas pela área responsável pelo monitoramento do risco operacional da cooperativa central, certificando-se da suficiência das informações a serem fornecidas.

Os riscos de mercado e liquidez são elaborados por proposta da área responsável pelo gerenciamento desses riscos do Banco Cooperativo do Brasil S/A - Bancoob, entidade definida como responsável pela estrutura centralizada de gerenciamento dos riscos de mercado e de liquidez do Sicoob.

Assim com as demais, é aprovada nos âmbitos da Confederação Nacional das Cooperativas do Sicoob – Sicoob Confederação, do Banco Cooperativo do Brasil S/A – Bancoob, das cooperativas centrais e singulares do Sicoob, pelos respectivos órgãos de administração (Conselho de Administração ou, na ausência desse, Diretoria),

São responsabilidades das cooperativas centrais, em relação aos riscos de mercado e liquidez:

- Aderir e cumprir as diretrizes contidas nesta política e os procedimentos de gerenciamento dos riscos de mercado e de liquidez regulamentados no manual operacional derivado desta política;
- Participar da discussão e da revisão desta política e do manual operacional derivado desta política, apresentando ao Bancoob, quando julgado oportuno, proposições de aprimoramento;
- Analisar os relatórios gerenciais emanados do Bancoob e adotar medidas para manter os riscos de mercado e de liquidez nos padrões desejáveis;
- Supervisionar o cumprimento desta política e do manual operacional derivado desta política pelas cooperativas singulares associadas, empreendendo as ações preventivas e corretivas, quando for o caso;
- Participar de treinamentos organizados pelo Sicoob Confederação e se responsabilizar pelo treinamento do quadro próprio e das cooperativas singulares associadas;
- Atender, tempestivamente, as requisições encaminhadas pela área responsável pela estrutura centralizada de gerenciamento dos riscos de mercado e de liquidez, certificando-se da suficiência das informações a serem fornecidas;
- Informar e pedir providências às respectivas cooperativas singulares associadas, sobre situações que representem risco de desenquadramento dos limites regulamentados;
- Encaminhar para apreciação das respectivas cooperativas singulares associadas, medidas mitigadoras de caráter emergencial.



São responsabilidades das cooperativas singulares, em relação aos riscos de mercado e liquidez:

- Aderir e cumprir as diretrizes contidas nesta política e os procedimentos de gerenciamento dos riscos de mercado e de liquidez regulamentados no manual operacional derivado desta política;
- Participar da discussão e da revisão desta política e do manual operacional derivado desta política, apresentando ao Bancoob, por intermédio da cooperativa central a que estiver associada, quando julgado oportuno, proposições de aprimoramento;
- Analisar os relatórios gerenciais emanados do Bancoob e adotar medidas para manter os riscos de mercado e de liquidez nos padrões desejáveis;
- Participar de treinamentos organizados pela cooperativa central a que estiver associada e pelo Sicoob Confederação e se responsabilizar pelo treinamento do quadro próprio;
- Atender, tempestivamente, por intermédio da cooperativa central, as requisições encaminhadas pela área responsável pela estrutura centralizada de gerenciamento dos riscos de mercado e de liquidez, certificando-se da suficiência das informações a serem fornecidas.

#### 2.2.4. Princípios de Basiléia

Entende-se que o Banco Central do Brasil buscou nos chamados acordos de Basiléia orientações para que as instituições do Sistema Financeiro Nacional pudessem implementar as políticas de controles internos e gestão de riscos.

Até 1988, os padrões internacionais de requerimento de capital foram baseados na fixação de índices máximos de alavancagem. Neste mesmo ano, o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia publicou o documento *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, que passou a ser conhecido como Acordo da Basileia I, ou Basileia I (ASSI, 2009, p. 145).

Conforme informações do Banco Central do Brasil em seu website, em 2004, o BCBS<sup>10</sup> divulgou revisão do Acordo de Capital da Basileia, conhecida como Basileia II, com o objetivo de buscar uma medida mais precisa dos riscos incorridos pelos bancos internacionalmente ativos. O acordo é direcionado aos grandes bancos tendo como base, além dos Princípios Essenciais para uma Supervisão Bancária Eficaz (Princípios da Basileia), três pilares mutuamente complementares:

- Pilar 1: requerimentos de capital;
- Pilar 2: revisão pela supervisão do processo de avaliação da adequação de capital dos bancos; e
- Pilar 3: disciplina de mercado.

A primeira manifestação formal do Banco Central do Brasil para sua adoção se deu por meio do Comunicado 12.746, de 9 de dezembro de 2004, em que foi estabelecido cronograma simplificado com as principais fases a ser seguidas para a adequada implementação da nova estrutura de capital.

Conforme Gonçalves (2005, p. 6) o Comitê da Basileia sugeriu treze passos, para orientação dos procedimentos a serem adotados para um efetivo sistema de controles internos. Em relação à supervisão bancária, o Comitê sugere a adoção de vinte e cinco princípios como forma de garantir a sua eficácia.

Dentre outras sugestões, o comitê entende que os bancos centrais precisam efetuar uma supervisão bancária consolidada, através do monitoramento e aplicação adequada de normas prudenciais aos negócios conduzidos pelas instituições financeiras.

Em 01/03/2013, o Conselho Monetário Nacional publicou um conjunto de quatro resoluções e, dia 04/03/2013, o Banco Central publicou um conjunto de quinze circulares, que fazem parte das normas para implantação no Brasil das recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia sobre a estrutura de capital para as instituições financeiras. Conhecidas como Basileia 3, as regras pretendem aperfeiçoar a capacidade dos bancos de absorver choques e enfrentar eventuais crises financeiras. (PriceWaterHouseCoopers, 2013, p. 4).

---

<sup>10</sup> BCBS (*Basel Committee on Banking Supervision*): Comitê de Supervisão Bancária da Basileia.

### 2.2.5 Estrutura Conceitual COSO

O COSO foi criado em 1985, a fim de assessorar a Comissão Nacional sobre Relatórios Financeiros Fraudulentos nos EUA. Trata-se de uma iniciativa privada independente, encarregada de estudar fatores que podem levar à geração de relatórios fraudulentos e elaborar recomendações para as empresas abertas, seus auditores, instituições educacionais, para a SEC<sup>11</sup> e outros reguladores. (BORGERTH, 2008, p. 37)

Na visão de Gonçalves (2005, p. 5) os bancos podem fazer uso dos componentes da estrutura de controles internos, propostos pelo COSO, utilizando para sua efetivação variados instrumentos de controle. Também, pela adoção de ferramentas desenvolvidas pelo mercado.

A integração dos controles se baseia no uso de uma estrutura tridimensional (o chamado cubo do COSO, figura 2), cujas dimensões compreendem os objetos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controle, da seguinte forma: (a) na primeira face estão os objetos de avaliação, ou seja, as unidades administrativas que deverão ser avaliadas; (b) na segunda face estão às três categorias de atividades de controle: processo, registro e conformidade; e (c) os cinco componentes de controle estão na terceira face: ambiente de controle, avaliação de risco, controle das atividades, processo de comunicação e a monitoração. (SEBASTIÃO, 2011, p. 19)

**Figura 2 – Dimensões do controle (COSO)**



Fonte: COSO (2007)

<sup>11</sup> SEC (Securities and Exchange Commission): agência federal dos Estados Unidos que detém a responsabilidade primária pela aplicação das leis de títulos federais e a regulação do setor de valores mobiliários, as ações da nação e opções de câmbio, e outros mercados de valores eletrônicos nos Estados Unidos.

Conforme Schmidt e Santos (2006, p. 85), em 2001, o COSO iniciou um projeto em associação com a *PricewaterhouseCoopers*, que desenvolveu um framework imediatamente utilizável pelas gerências para avaliar e melhorar a gestão de risco nas entidades. O período do desenvolvimento do *framework* foi marcado por uma série de escândalos financeiros que elevou o risco de muitos negócios nos Estados Unidos da América, gerando perdas para muitos investidores, para as companhias afetadas e, de um modo geral, para todos os *stakeholders* dessas companhias.

Os critérios definidos pelo Banco Central do Brasil seguem as definições e componentes presentes no COSO, ou seja, o mesmo *framework* de controles internos utilizado pelas empresas que possuam sua estrutura de controles internos certificada conforme requerimentos da Lei Sarbanes-Oxley.

Desta forma destacam-se as similaridades entre os componentes do COSO e os aspectos relevantes da Circular CMN 3.467/09:

**Quadro 6 – Similaridades entre o COSO e Circular CMN 3.467/09**

<b>COSO</b>	<b>Circular CMN 3.467/09</b>
Ambiente interno	Ambiente de controle
Fixação de objetivos	Identificação e avaliação dos riscos
Identificação de eventos	
Avaliação de riscos	
Resposta a riscos	
Atividades de controle	Controles
Informações e comunicações	Informações e comunicações
Monitoramento	Monitoramento e aperfeiçoamento
	Deficiências identificadas

Fonte: própria pesquisa

### 2.2.6 Obrigatoriedade Legal de Controles Internos

Para Assi (2009, p. 65) atender à Resolução CMN 2.554/98 nada mais é que enquadrar a instituição em todos os regulamentos internos e externos e formalizar os controles internos de processos, produtos e pessoas.

Segundo esta resolução as cooperativas de crédito, assim como outras instituições estão obrigadas a implantar controles internos:

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

Parágrafo 1º - Os controles internos, independentemente do porte da instituição devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Para Gonçalves (2005, p. 5) a Resolução CMN 2.554/98 espelhou-se nas orientações do Comitê da Basileia e também nas recomendações do COSO. Destacam-se os treze princípios preconizados pelo Comitê da Basileia e os cinco componentes da estrutura de controles internos do COSO.

Já a Circular CMN 3.400/08 veio estabelecer procedimentos para as cooperativas centrais de crédito, relativamente ao cumprimento das atribuições especiais previstas no capítulo IV da Resolução CMN 3.442, de 2007. Conforme o artigo 3º desta Circular:

Para o desempenho do processo de inspeção direta periódica, previsto no art. 1º, inciso I, as cooperativas centrais de crédito devem executar procedimentos de avaliação das cooperativas singulares filiadas quanto a: I - Adequação das políticas institucionais; II - Regras e práticas de governança; III - Adequação das estruturas e processos de gerenciamento de riscos; IV - Adequação da situação econômico-financeira; V - Adequação dos sistemas de controles internos; e VI - Atendimento dos dispositivos legais e regulamentares.

O Banco Central do Brasil através da Carta-Circular CMN 3.337/2008 divulgou procedimentos mínimos necessários, em extensão compatível com o porte e a complexidade dos produtos, dos serviços, das atividades, dos processos e dos sistemas, para o desempenho do estabelecido pela Circular CMN 3.400, de 2008, no cumprimento das atribuições especiais das cooperativas centrais de crédito previstas no capítulo IV da Resolução CMN 3.442, de 2007.

De acordo com o inciso IV da Carta-Circular CMN 3.337/2008 as cooperativas centrais de crédito devem executar procedimentos mínimos relacionados a sistemas de controles internos:

Verificar sua adequação, conformidade e suficiência, observando-se, no que se refere ao sistema voltado à Prevenção da Lavagem de Dinheiro e do Financiamento ao Terrorismo (PLD/FT), se foram adotados os procedimentos estabelecidos no Anexo I.

Em relação a Circular CMN 3.467/09, através do seu artigo 1º decidiu-se que:

O relatório de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos, elaborado como resultado do trabalho de auditoria independente deve abranger os seguintes aspectos relevantes observados a natureza, complexidade e risco das operações realizadas pela instituição auditada: I - ambiente de controle; II - identificação e avaliação de riscos; III - controles; IV - informações e comunicações; V - monitoramento e aperfeiçoamento; VI - deficiências identificadas.

O Ibracon<sup>12</sup> entende que a edição da Circular CMN 3.467/09 está relacionada ao contínuo processo de fortalecimento da supervisão bancária e constante preocupação com a qualidade dos controles internos das instituições financeiras brasileiras. Nesse contexto, o planejamento, implantação, implementação e manutenção de efetiva estrutura de controle interno que atenda às necessidades da entidade é de responsabilidade da administração da entidade.

---

<sup>12</sup> Ibracon (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil): constituído em 13 de dezembro de 1971. Surgiu da união de dois institutos que congregavam contadores que trabalhavam com auditoria independente: o Instituto dos Contadores Públicos do Brasil (ICPB) e o Instituto Brasileiro de Auditores Independentes (Ibai), que se uniram para a obtenção de uma melhor estrutura e representatividade em benefício da profissão.

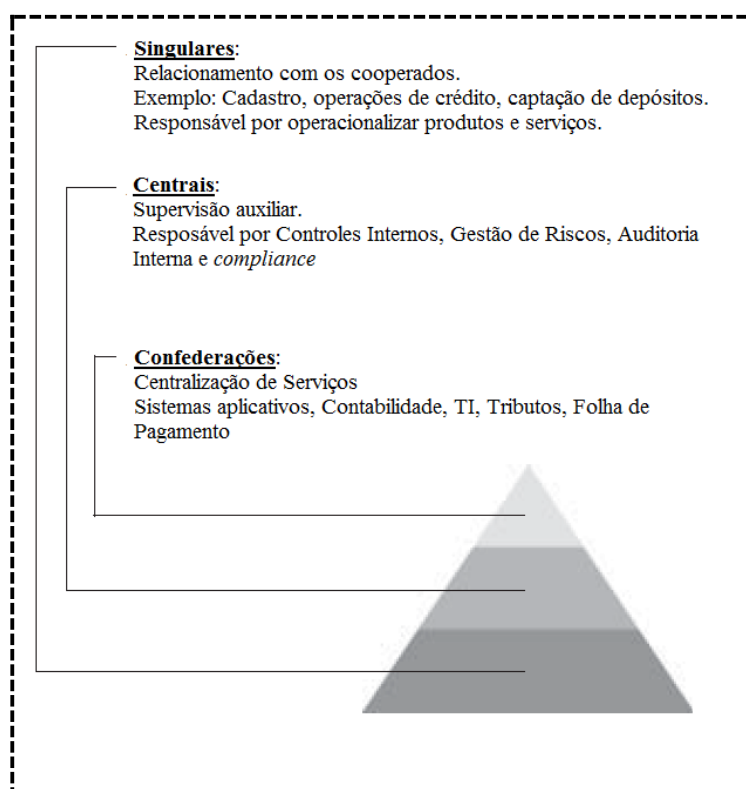
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho parte do *framework* teórico (figura 3) para apoio metodológico, que representa como a governança está ligada com as políticas, diretrizes sistêmicas e como estes se relacionam com o processo de controle interno nas cooperativas singulares de crédito.

O sistema cooperativo de crédito estrutura-se em forma de pirâmide, destinando sua operacionalidade, em níveis de: singulares, centrais e confederações.

A figura 3 representa a organização sistêmica das cooperativas de crédito e as atribuições de cada nível.

**Figura 3 – Framework organização sistêmica**



Fonte: SEBRAE (2009)

Em observância aos normativos emanados pelo Conselho Monetário Nacional e Banco Central do Brasil é recomendável em relação à organização sistêmica:

- Cooperativas estejam vinculadas a sistemas organizados e a cooperativas centrais de crédito;

- A confederação ou cooperativas centrais, ao cumprirem suas responsabilidades relativas à governança, tem a tarefa de liderar a conciliação das estratégias individuais de suas filiadas;
- Os sistemas organizados devem estabelecer e divulgar a política de relacionamento entre suas filiadas, buscando mitigar conflitos de interesse entre cooperativas centrais e, ainda, entre estas e as respectivas cooperativas singulares;
- Não deve ser permitido acumular funções de natureza executiva, por uma mesma pessoa, em cooperativas singulares, cooperativas centrais e/ou confederações;
- Os sistemas organizados e as cooperativas centrais de crédito devem produzir e divulgar classificações e indicadores de suas cooperativas filiadas.

Destacam-se as atividades definidas ou executadas pelas confederações e/ou centrais, conforme políticas sistêmicas aprovadas, ambas atuando como uma espécie de departamento administrativo das cooperativas (*back office*<sup>13</sup>):

- Tecnologia da informação;
- Contabilidade;
- Folha de pagamento;
- Gestão de riscos;
- Auditoria interna;
- Controles internos.

A maior vantagem desta estrutura é o ganho em escala, face ao grande volume de atividades operacionais e processos direcionados para políticas corporativas, envolvendo diretrizes estratégicas e demais regras.

Questões envolvendo gestão de riscos de crédito, operacional e de mercado, podem estar centralizadas nas confederações, centrais e nos bancos cooperativos.

A pesquisa buscou junto aos responsáveis pelos controles internos nas cooperativas singulares e também na cooperativa central de crédito, o entendimento de questões como:

- Existência e segregação da estrutura (conforme Framework, figura 3);
- Cumprimento das diretrizes de atuação sistêmica, com foco nos controles internos;

---

<sup>13</sup> *Back office*, também chamado de retaguarda, são departamentos de uma empresa que fazem serviços não diretamente a um cliente, geralmente a parte operacional ou gerencial, e na área administrativa, são os serviços feitos “por trás”



### **3.1 Método de Pesquisa**

A metodologia para a realização da pesquisa foi o tipo exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Godoy (1995, p. 21) um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

Para tanto, o pesquisador vai a campo ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

### **3.2 Limitação do Estudo**

Com a intenção de chegar a conclusões positivas através dos resultados dessa pesquisa, optou-se por analisar aspectos relacionados a adoção dos controles internos nos níveis da cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp) e, cooperativas de crédito singulares a ela filiadas. A pesquisa não atingiu o nível da confederação de crédito.

A pesquisa também não atingiu o aspecto intrínseco ‘Deficiências Identificadas’ da Circular CMN 3.467/09.

### **3.3 População e Amostra**

Para se atingir o objetivo proposto, a população foi constituída das 159 cooperativas singulares filiadas a cooperativa central de crédito, Sicoob Central Cecresp, que representam 72% das 220 cooperativas de crédito do estado de São Paulo com registro na OCESP <sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> OCESP (Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo): entidade fundada em 1970 que defende e divulga os benefícios e os princípios do cooperativismo, por meio de ações de representação, educação, orientação, comunicação e integração. A Lei 12.226/2006 estabelece que as sociedades cooperativas sediadas no Estado de São Paulo estão obrigadas a registrar-se na Ocesp.

### 3.4 Procedimentos e Coleta de Dados

Para obtenção de resultados dividiu-se a população, composta pelas cooperativas singulares de crédito filiadas a cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp), em cooperativas de crédito singulares de grande porte, médio e pequeno porte, todas estabelecidas no estado de São Paulo.

Para as cooperativas de crédito de grande porte, conforme critérios estabelecidos pela cooperativa central de crédito, realizaram-se entrevistas via Skype. Também via Skype, realizaram-se entrevistas com os responsáveis pelas áreas de gestão de riscos e controles internos e, auditoria interna da cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp).

As entrevistas foram realizadas tomando como base perguntas abertas e fechadas, através de um roteiro pré-estabelecido. O roteiro foi elaborado baseado nos aspectos relevantes intrínsecos na Circular CMN 3.467/09 e, no referencial teórico COSO.

O roteiro está disponível no Anexo I e encontra-se com estruturado desta forma: a) 7 questões de caracterização da cooperativa; b) 4 questões de caracterização do respondente; c) 7 perguntas abertas.

Para fins da análise quantitativa foi elaborado um questionário eletrônico tipo fechado, com a ferramenta Google Docs e, encaminhado a 151 cooperativas singulares de crédito, filiadas a cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp) via e-mail, contendo 15 afirmações utilizando a escala de Likert. O roteiro está disponível no Anexo I. Foi atribuído um número a cada resposta, de 1 a 7, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. Ou seja, considerando o grau de adoção, conforme quadro 5, relacionados aos aspectos relevantes e intrínsecos da Circular CMN 3.467/09:

**Figura 4 – Escalas Adoção Aspectos Relevantes Circulares CMN 3.467/09**

Aspectos relevantes Circular CMN 3.467/09	ADOÇÃO – ESCALAS						
	01	02	03	04	05	06	07
	Não Efetivo						100% Efetivo
1. Ambiente de Controle							
2. Avaliação e Identificação de Riscos							
3. Controle							

4. Informações e Comunicações							
5. Monitoramento							

Fonte: própria pesquisa

Os respondentes foram escolhidos em função do seu grau de envolvimento com os controles internos nas cooperativas singulares, os chamados agentes de controles internos. Papel desempenhado por profissionais das áreas contábeis e administrativas, como: *Controllers*, Gerentes Administrativos Financeiros e Contadores.

Do público contatado via ferramenta Google Docs, 39 (trinta e nove) responderam a pesquisa, representando 25,83% da população.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

### 4.1. Características das Empresas Entrevistadas e dos Entrevistados

Foram entrevistas oito cooperativas de crédito por conveniência, e ainda a cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp).

A pesquisa contou com entrevistas com as gerências de riscos e controles internos e, auditoria interna desta mesma central.

Em seguida se apresentam informações das cooperativas e respondentes:

**Quadro 7 - Características das cooperativas singulares entrevistadas**

Entrevistado	Tipo de cooperativa	Governança corporativa	Empresa com auditoria externa	Número de cooperados	Número de funcionários	Divulgação de demonstrativos financeiros
CRMF1	Profissionais	Não	Sim	2.400	35	Sim
CSP2	Servidores	Não	Sim	7.000	35	Sim
CPM3	Profissionais	Não	Sim	67.000	312	Sim
CEMB4	Profissionais	Sim	Sim	13.400	18	Sim
CSN5	Servidores	Não	Sim	9.400	29	Sim
CÇR6	Livre Admissão	Sim	Sim	5.700	28	Sim
CSG7	Profissionais	Não	Sim	1.200	15	Sim
MCD8	Servidores	Não	Sim	1.900	16	Sim

Fonte: própria pesquisa

Abaixo as características dos entrevistados na pesquisa, sendo que todos esses são responsáveis diretos pela manutenção dos controles internos nas organizações pesquisadas.

**Quadro 8- Características dos entrevistados**

Entrevistado	Cargo do Entrevistado	Tempo nas Cooperativas	Escolaridade	Área de formação
CRMF1	Gerente	5 anos	Pós-Graduação	Administração
CSP2	Superintendente	6 anos	Pós-Graduação	Contábeis
CPM3	Coordenador	1 ano	Pós-Graduação	Contábeis

CEMB4	Contador	9 anos	Pós-Graduação	Contábeis
CSN5	Contador	13 anos	Graduação	Contábeis
CÇR6	Controller	8 anos	Pós-Graduação	Contábeis
CSG7	Gerente	5 anos	Graduação	Contábeis
MCD8	Controller	10 anos	Graduação	Contábeis

Fonte: própria pesquisa

Todos os entrevistados desempenham atividade de agente de controles internos na sua cooperativa, além de possuir uma relação direta com o conselho de administração ou diretoria executiva. Ou seja, tendo responsabilidades e uma maior inteiração com questões envolvendo os controles internos.

Conforme cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp) são algumas atribuições dos agentes de controle interno:

- Disseminar a cultura de controles e as novas informações sobre procedimentos regulatórios;
- Dar apoio a equipe de risco operacional e controles internos para o mapeamento dos processos e identificação de riscos.

#### 4.2 O Processo de Categorização das Variáveis

As afirmações de categorias utilizados foram aspectos relevantes propostos pela Circular CMN 3.467/09. Os elementos estão descritos por categorias, que se partiu das principais dimensões do COSO:

#### Quadro 9 – Descrição das categorias

<b>Categoria</b>	<b>Descrição da Categoria</b>
1 AMCONT	Ambiente de Controle
2 IDARIS	Identificação e Avaliação de Riscos
3 CONTR	Controles
4 INFCOM	Informações e Comunicações

5 MONAPE	Monitoramento e aperfeiçoamento
----------	---------------------------------

Fonte: própria pesquisa

Para obter-se as conclusões necessárias, atribui-se pontuação e ponderação para as perguntas, elencadas no anexo deste trabalho, página 76, relacionadas a cada sub categoria.

A ponderação indica a importância da pergunta dentro da sub categoria e deve ser um valor zero (importância mínima) e 100 (importância máxima). A ponderação de todas as perguntas de uma mesma categoria deve somar 100.

A pontuação mede o grau de aderência da questão formulada na pergunta e deve ser um valor entre 1 (aderência não efetiva) e 100 (aderência totalmente efetiva).

Respostas sem objetividade e que indicam uma aderência parcial, foi pontuada de acordo com o julgamento do pesquisador.

Em função destas ponderações e pontuações temos a aderência por categoria:

#### **Quadro 10 – Aderência conforme pontuações e ponderações**

<b>Aderência</b>	<b>Resultado</b>
Aderência não efetiva	Entre 1 a 33
Aderência moderada	Entre 33 e 66
Aderência efetiva	Entre 66 e 100

Fonte: própria pesquisa

Na próxima seção apresenta-se a análise e interpretação dos resultados de cada uma das categorias e suas sub categorias.

### **4.3 AMCONT – Ambiente de Controle**

A categoria ambiente de controle foi sumarizada com base nos elementos contidos no artigo 2º da Circular CMN 3.467/09, as quais relacionam práticas e aspectos condizentes ao ambiente organizacional, influências e outros aspectos que o compõe.

**Quadro 11 – Categoria 1 – Ambiente de Controle**

Sub Categoria	1. Ambiente de Controle
INTVE	Integridade e valores éticos
POLINS	Políticas Institucionais
COMPC	Comprometimento com competências
EAQCI	Envolvimento da administração com questões de Controle Interno

Fonte: própria pesquisa

De acordo com as respostas das ponderações e pontuações realizadas segue resultados obtidos:

**Quadro 12 – Aderência Categoria Ambiente de Controle**

Sub Categoria	1. Ambiente de Controle	Cooperativas Entrevistadas							
		CMF1	CSP2	CPM3	CEMB4	CSN5	CÇR6	CSG7	MDC8
		Média Ponderada							
INTVE		13	13	10	18	13	13	13	12,50
POLINS		13	7,50	10	10	2,50	20	2,50	10
COMPC		2,50	20	10	13	2,50	2,50	2,50	5
EAQCI		23	0,30	0,30	13	13	2,50	13	2,50
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>53</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>Grau de aderência</b>		MODERADO	MODERADO	NÃO EFETIVA	MODERADO	NÃO EFETIVA	MODERADO	NÃO EFETIVA	NÃO EFETIVA

Fonte: própria pesquisa

Através da aplicação da média aritmética chegou-se em uma pontuação total de 37,56 ou seja, conclui-se que a categoria Ambiente de Controle apresenta uma aderência moderada.

Alguns aspectos mencionados envolvem a cultura de controles da instituição, de acordo com a Circular CMN 3.467/09. Estes aspectos consideram o envolvimento direto da administração com elementos como compromisso com a ética e a integridade, critérios adotados para seleção e avaliação dos profissionais, políticas institucionais, gestão de riscos e controles internos e conscientização do corpo funcional.

Nos resultados foi possível identificar que apesar de todas as cooperativas possuírem código de ética e conduta divulgadas, nenhuma tem histórico de descumprimento formalizado.

Outro aspecto se refere às políticas institucionais. Apenas um respondente afirmou que todas as políticas tinham sido aprovadas e divulgadas. Os demais demonstraram que o

processo de aprovação das políticas ainda se encontra em andamento em suas cooperativas singulares, sendo que um deles afirmou que na sua opinião, as políticas são mais aplicáveis para bancos do que cooperativas de crédito singulares, ou seja, com pouca aplicabilidade.

Outro respondente, afirmou não seguir a política de crédito institucional, por não se aplicar a realidade da sua cooperativa. Desobediência aos normativos sistêmicos pode fomentar um ambiente interno inadequado.

Conforme COSO (2007, p. 30) determinados indivíduos poderão cometer atos desonestos, ilegais ou antiéticos simplesmente porque a organização lhes propicia forte incentivo ou tentação para agir desta forma.

Em relação ao envolvimento do conselho de administração ou diretoria com as questões de controles internos, percebe-se duas realidades distintas. Uma delas relaciona-se com a presença destes no dia a dia da cooperativa singular, e outra, engloba situações onde os conselheiros ou diretores ficam fora da entidade. Neste último, percebe-se uma concentração de decisão nas mãos de gerentes financeiros.

Em duas situações foram mencionadas questões como ausência de cultura de controles internos dos responsáveis pela administração. Na mesma proporção, muitos citaram que reuniões de diretores ou conselheiros ocorrem sem a presença de gerentes. Esse fato pode evidenciar falta de preocupação pela administração, para com os processos de controles internos, ou seja, sinalizando um alto apetite a risco de fraude.

Sua filosofia de administração de riscos reflete seus valores, influencia sua cultura e seu estilo de operação, bem como afeta a forma que componentes de gestão de riscos são aplicados inclusive como os riscos são identificados, os tipos de riscos aceitáveis e a forma pela qual são administrados. (COSO, 2007, p. 28).

Nenhum dos entrevistados afirmou ter uma política ou cronograma de treinamentos próprios formalizados e divulgados, inclusive para níveis gerenciais e diretoria. Alega-se que são seguidos os treinamentos disponibilizados pela cooperativa central de crédito.

Na visão de COSO (2007, p. 32), a administração estipula os níveis de competência para determinados trabalhos e traduz esses níveis em habilidades e conhecimentos necessários. As habilidades por sua vez, podem depender do grau de inteligência, treinamento e experiência individuais.

Os aspectos mencionados acima, estão em desconformidade com as premissas do componente 'Ambiente de Controle', podendo ser interpretado como ausência de evidência de



compromisso da administração com a ética, ou ainda, ausência de filosofia de gestão ou estilo operacional inadequado.

#### 4.4 IDARIS – Identificação e Avaliação dos Riscos

A afirmação identificação e avaliação dos riscos foi utilizada com base nos aspectos relevantes propostos pela Circular CMN 3.467/09 envolvendo os processos para identificação e avaliação de fatores internos e externos que possam a vir prejudicar os objetivos da entidade.

**Quadro 13 – Categoria 2 – Identificação e Avaliação dos Riscos**

<b>Sub Categoria</b>	<b>2. Identificação e Avaliação dos Riscos</b>
PROCMR	Processos de mensuração dos riscos de mercado, crédito e operacional

Fonte: própria pesquisa

Conforme *framework*, as questões envolvendo identificação e avaliação dos riscos são tratados no nível confederação e cooperativa central. Esses entes desenvolvem atividades permitindo que a singulares estejam em *compliance* com os normativos do órgão regulador.

Desta forma direcionaram-se as perguntas para o responsável pela gestão de risco e controles internos na cooperativa central de crédito.

De acordo com as respostas das ponderações e pontuações realizadas segue resultados obtidos:

**Quadro 14 – Aderência Categoria Identificação e Avaliação de Riscos**

<b>Sub Categoria</b>	<b>1. Identificação e Avaliação dos Riscos</b>	<b>Cooperativas Entrevistadas</b>
		<b>CT10</b>
		<b>Média Ponderada</b>

PROCMR	70
<b>Total</b>	<b>70</b>
<b>Grau de aderência</b>	<b>EFETIVA</b>

Fonte: própria pesquisa

Nas cooperativas singulares entrevistadas não existem departamentos ou comitês formalmente constituídos relacionados a riscos. Segundo os entrevistados, as cooperativas singulares de crédito apenas realizam alguns acompanhamentos, internos e externos, mas de forma muito informal e superficial.

Sabe-se, de acordo com o COSO (2007, p. 540), ao avaliar riscos, a administração leva em consideração eventos previstos e imprevistos. Muitos eventos são rotineiros e recorrentes e já foram abordados, enquanto que outros são imprevistos.

O fato da cooperativa central de crédito prever e tratar os riscos para suas filiadas, não desobriga os administradores em suas singulares, a avaliar ou identificar riscos, principalmente de eventos imprevistos, específico de sua modalidade, que podem causar impacto significativo na cooperativa. Ou seja, é decisão única e exclusiva da gestão das cooperativas questões como aceitar o risco, implantar controles internos efetivos ou eliminar o risco.

Levando em consideração a verticalização sistêmica das cooperativas de crédito, as disposições referentes ao componente 'Identificação e Avaliação de Riscos', conclui-se que as principais premissas são preenchidas.

#### **4.5 CONTR – Controles**

A afirmação controles foi sumarizada com base nos elementos contidos na Circular CMN 3.467/09, as quais relacionam práticas e aspectos condizentes ao processos de avaliação de cumprimento dos objetivos da cooperativa, dos limites estabelecidos e das leis e regulamentos aplicáveis, bem como assegurar a pronta correção dos desvios.

**Quadro 15 – Categoria 3 – Controles**

<b>Sub Categoria</b>	<b>3. Controles</b>
<b>POLSEG</b>	Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas
<b>POLAUT</b>	Políticas de autorizações específicas e gerais
<b>NOREL</b>	Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos
<b>PROCREV</b>	Processos de revisão e conciliação contábil
<b>PROCGER</b>	Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos
<b>SEGFSC</b>	Segurança física
<b>PLANCONT</b>	Planos de contingência ou de continuidade

Fonte: própria pesquisa

De acordo com as respostas das ponderações e pontuações realizadas segue resultados obtidos:

**Quadro 16 – Aderência Categoria Controle**

<b>Sub Categoria</b>	<b>Controle</b>	<b>Cooperativas Entrevistadas</b>							
		<b>CMF1</b>	<b>CSP2</b>	<b>CPM3</b>	<b>CEMB4</b>	<b>CSN5</b>	<b>CÇR6</b>	<b>CSG7</b>	<b>MDC8</b>
		<b>Média Ponderada</b>							
<b>POLSEG</b>		11	1,43	10	10	7,15	10	10	10
<b>POLAUT</b>		11	1,43	0,14	7,15	0,14	0,14	0,14	1
<b>NOREL</b>		1,4	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0
<b>PROCREV</b>		10	10	7,15	10	10	10	10	9
<b>PROCGER</b>		4,3	4,29	7,15	7,15	7,15	1,43	8,57	0
<b>SEGESC</b>		11	10	10	10	8,57	1,43	8,57	9
<b>PLANCONT</b>		11	11,4	7,15	0,14	0,14	1,43	0,14	9
<b>Total</b>		<b>61</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>45</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>37</b>
<b>Grau de aderência</b>		MODERADO	MODERADO	MODERADO	MODERADO	NÃO EFETIVA	NÃO EFETIVA	MODERADO	MODERADO

Fonte: própria pesquisa

Através da aplicação da média aritmética chegou-se em uma pontuação total de 40 ou seja, conclui-se que a categoria Controle apresenta uma aderência moderada.

Na pesquisa, os resultados sugerem forte ausência de formalizações em relação a autorizações e alçadas. Sabe-se que as alçadas ou limites servem para dar uma alerta a administração pela comparação de transações ou ocorrências atuais com critérios predefinidos.

Um dos entrevistados citou que não tinha nada formalizado em relação a autorizações e, que a questão ficava muito na dependência do bom senso do gestor.

Conforme COSO (2007, p. 110) a atribuição de autoridade e de responsabilidade estabelece até que ponto pessoas ou equipes estão autorizadas, e são incentivadas, a fazer uso de sua iniciativa para tratar de questões e resolver problemas, e estabelece limites de autoridade.

Em relação às políticas envolvendo relatórios financeiros e contábeis, percebe-se de forma unânime total ausência de formalização.

Um dos entrevistados citou o processo como burocrático. Desta forma pode-se entender que não existe evidência de cultura por parte da administração, para estabelecer e manter sistemas de controle da contabilidade, que estejam ligados aos seus objetivos específicos.

Uma visão ponderada nas entrevistas é que a gestão de risco em muitas cooperativas não é uma prática efetivada. É tomado conhecimento de indicadores e informações, mas nenhuma decisão é tomada de forma formal. Somente o risco de crédito foi citado pela maioria das cooperativas como foco de atenção principal.

Termos como burocracia e falta de maturidade foram citados e, podem evidenciar ausência de preocupação da administração com a gestão de riscos na entidade.

Nas palavras de COSO (2007, p. 97) o gerenciamento de riscos é do interesse de todos, ou seja, todos são responsáveis pelo apoio aos fluxos de informações e comunicações inerentes ao gerenciamento de riscos, incluindo comunicação a um nível organizacional mais elevado, de quaisquer problemas nas operações, incluindo infrações às políticas ou atos ilegais.

As questões abordadas acima estão em desconformidade aos aspectos mencionados na Circular CMN 3.467/09.

#### 4.6 INFCOM – Informações e Comunicações

A categoria informações e comunicações foram sumarizadas com base nos elementos contidos na Circular CMN 3.467/09 que envolvem diretamente os canais que asseguram aos colaboradores o acesso a informações confiáveis, tempestivas e compreensíveis consideradas relevantes para suas tarefas irresponsabilidades.

**Quadro 17 – Categoria 4 – Informações e Comunicações**

<b>Sub Categoria</b>	<b>4. Informações e Comunicações</b>
<b>SEGINT</b>	Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis
<b>PROCDIV</b>	Processo de divulgação das políticas de controles internos

Fonte: própria pesquisa

De acordo com as respostas das ponderações e pontuações realizadas segue resultados obtidos:

**Quadro 18 – Aderência Categoria Informações e Comunicações**

Sub Categoria	Cooperativas Entrevistadas							
	CMF1	CSP2	CPM3	CEMB4	CSN5	CÇR6	CSG7	MDC8
	Média Ponderada							
<b>SEGINT</b>	35	0,50	0,50	25	35	35	25	25
<b>PROCDIV</b>	30	25	25	30	35	30	30	25
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>55</b>	<b>70</b>	<b>65</b>	<b>55</b>	<b>50</b>
<b>Grau de aderência</b>	MODERADO	NAO EFETIVO	NAO EFETIVA	MODERADO	EFETIVO	MODERADO	MODERADO	MODERADO

Fonte: própria pesquisa

Através da aplicação da média aritmética chegou-se em uma pontuação total de 51, ou seja, conclui-se que a categoria Informações e Comunicações apresenta uma aderência moderada.

Aspectos ligados a integração dos sistemas financeiros e contábeis não estão em conformidade com os aspectos intrínsecos na Circular CMN 3.467/09 em duas das cooperativas entrevistadas.

Em face da crescente dependência em relação a sistemas sofisticados de informações e sistemas e processos automatizados de decisão, acionados por dados, a confiabilidade dos dados é um fator crítico. (COSO, 2007, p. 79).

Entende-se que limitações sistêmicas ou não integração de processos podem interferir na qualidade dos dados, se fazendo necessária uma avaliação periódica.

Todos os entrevistados afirmaram realizar o procedimento de reconciliação contábil, como forma de captura de erro de dados.

Uma comunicação confiável provê à administração informações exatas e completas, adequadas ao que se propõe. A comunicação oferece suporte ao processo decisório da administração e ao acompanhamento das atividades e do desempenho da organização. A comunicação também relaciona-se com os relatórios preparados para divulgação externa, como demonstrações financeiras e divulgação em notas explicativas, discussão e análise da administração, e relatórios entregues a entidades normativas (COSO, 2007, p. 40).

Neste quesito divulgação, muitas cooperativas internamente se utilizam de canais como e-mails e intranet para divulgar suas políticas e procedimentos.

Questões envolvendo divulgações financeiras, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que seguem somente as determinações do Banco Central do Brasil.

Tais fatos estão em conformidade com que a estrutura conceitual dispõe, com exceção da questão envolvendo a integração dos sistemas informatizados em duas cooperativas.

#### **4.7 MONAPE – Monitoramento e Aperfeiçoamento**

A categoria monitoramento e aperfeiçoamento foram sumarizadas com base nas nos elementos contidos na Circular CMN 3.467/09 que envolvem os processos de revisão e de atualização dos controles internos, garantindo a incorporação de medidas relacionadas a riscos novos ou a riscos existentes, mas não considerados.

#### **Quadro 19 – Categoria 5 – Monitoramento e Aperfeiçoamento**

<b>Sub Categoria</b>	<b>5. Monitoramento e Aperfeiçoamento</b>
<b>ATUMET</b>	Atualização das premissas, das metodologias e dos modelos de gestão de riscos
<b>ATRIBAI</b>	Atribuições da auditoria interna relativos aos controles internos,

	gestão de riscos e a frequência dos trabalhos
<b>ATIVMONT</b>	Atividades de monitoramento contínuo
<b>TESTPER</b>	Testes periódicos de segurança de sistemas de informações

Fonte: própria pesquisa

As atribuições que envolvem esta categoria são de responsabilidade da cooperativa central de crédito, através das áreas de gestão de riscos e controles internos (GERIS) e auditoria interna. Tanto a GERIS quanto a auditoria interna, realizam monitoramento contínuo a distância junto as suas filiadas, por meio de ferramentas, softwares e sistemas operacionais.

A auditoria interna da cooperativa central de crédito tem como missão principal, auxiliar as cooperativas a atingir seus objetivos, por meio da avaliação da situação econômico-financeira, e verificação dos controles internos, riscos e governança corporativa, propondo recomendações de melhorias e soluções para regularização das inconformidades.

Algumas das metodologias utilizadas pela auditoria interna se baseiam no manual de instruções gerais (MIG) da confederação Sicoob e, algumas premissas do COSO como: proteção de ativos, informações fidedignas e cumprimento às regulamentações.

Teste de segurança nos sistemas de informação são atribuições da confederação e cooperativa central de crédito, detentores dos sistemas operacionais utilizados pelas suas filiadas.

De acordo com as respostas das ponderações e pontuações realizadas segue resultados obtidos:

#### **Quadro 20 – Aderência Categoria Monitoramento e Aperfeiçoamento**

Sub Categoria	Central Entrevistada
	AUDINT11 – Gerente Auditoria Interna
	Média Ponderada
ATUMET	18
ATRIBAI	18
ATIVMONT	18
TESTPER	18
<b>Total</b>	<b>70</b>
<b>Grau de aderência</b>	<b>EFETIVA</b>

Fonte: própria pesquisa

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS QUANTITATIVOS

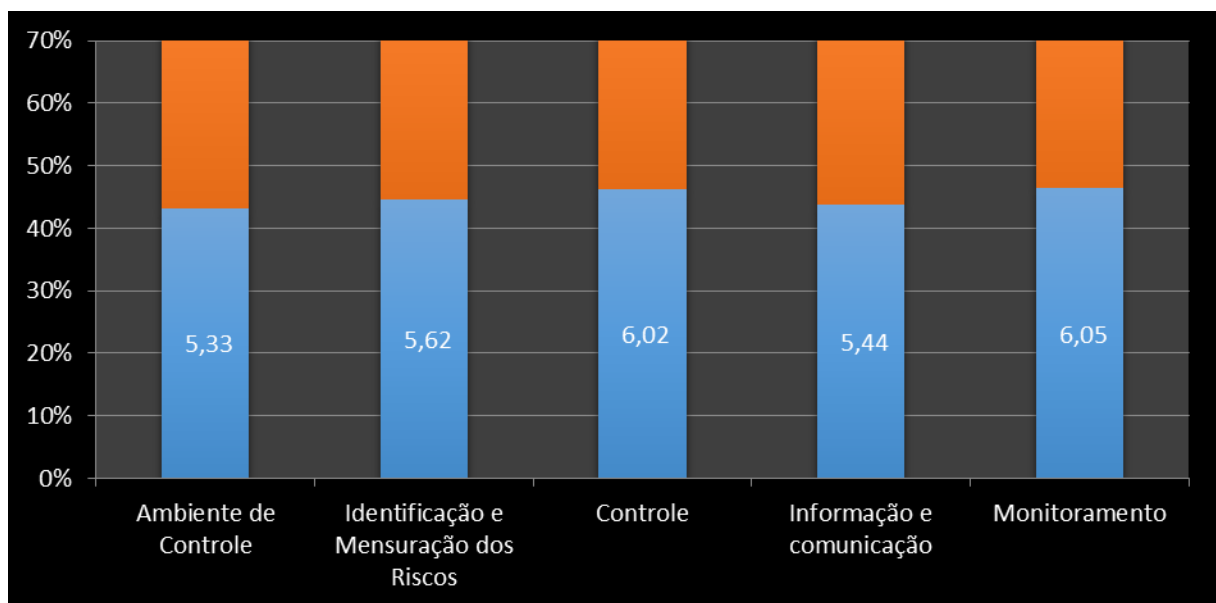
Através da coleta de dados obteve-se 39 respostas para 15 afirmações, respondidas de acordo com a escala de Likert. O universo pesquisado contou com 151 cooperativas singulares de crédito, conforme critérios estabelecidos no capítulo 3.5.

Para determinação do grau de aderência utilizou-se a média aritmética, que é definida como a soma das observações dividida pelo número de observações.

Para analisar a eficácia da média apurada utilizou-se o desvio padrão como medida de dispersão.

Ao analisar as médias resultantes das respostas das cooperativas singulares pesquisadas, considerando as quinze afirmações como variáveis, tem-se sua viabilidade conforme Figura 5.

**Figura 5 – Médias Afirmações Cooperativas Pesquisadas**



Fonte: própria pesquisa

As afirmações Controle e Monitoramento obtiveram uma pontuação mais próxima de 7, sinalizando uma alta adesão. Já as afirmações Ambiente de Controle, Identificação e Mensuração de Riscos e Informação e Comunicação obtiveram pontuação acima de 5, sinalizando uma boa adesão, mas com uma performance inferior.



Observou-se também um desvio padrão alto para algumas cooperativas, podendo sinalizar a possibilidade dos entrevistados terem visões bastante distintas sobre os componentes abordados.

Como já observado na análise qualitativa, questões envolvendo cultura de controle e abordagem em riscos carecem de melhor compreensão e entendimento por parte das cooperativas singulares. A questão envolvendo o que comunicar e quais os canais de comunicação a ser utilizados também se constituem em um grande desafio para o segmento.

Considerando os resultados apresentados nega-se a hipótese nula e confirma a hipótese alternativa da aderência das cooperativas singulares de crédito pesquisadas aos componentes dos aspectos relevantes e intrínsecos da Circular CMN 3.467/09.

## 6 DISCUSSÕES

Considerando as peculiaridades do segmento cooperativista de crédito, principalmente no que se refere a sua organização sistêmica, onde as figuras da confederação, cooperativa central e singulares tem seus papéis bem definidos no que tange as políticas corporativas, diretrizes e processos de controles internos, pode-se concluir que os resultados deste trabalho foram satisfatórios.

Devem-se considerar alguns fatores como a expectativa do órgão regulador e, sua intenção ao editar normativos que buscam maior rigidez de controles e governança nas instituições financeiras brasileiras. Do outro lado tem-se as cooperativas de crédito, segmento que está em plena ascensão e desenvolvimento, que necessitam atender as exigências legais, mas que ainda estão fortemente ligadas ao seus valores ideológicos e sociais.

Um dos pilares relevantes da estrutura conceitual COSO e, primeiro aspecto relevante intrínseco na Circular CMN 3.467/09 diz respeito ao ambiente de controle, que compreende a filosofia da entidade e seu modo de gestão, que vai fornecer a base para identificação dos riscos e como estes serão abordados.

No universo contemplando as pequenas, médias e grandes cooperativas percebe-se baixo histórico de descumprimento de fatores envolvendo ética ou má conduta. Tal fato pode denunciar ausência de formalização ou ainda, sinalizar que a cooperativa está limitada apenas ao seu código de ética, sem nenhuma ação da administração no sentido de fomentar o comportamento ético.

O papel presidente ou do diretor-presidente são fundamentais, pois ambos devem estabelecer a tonalidade ética e promover a boa cultura corporativa. Em muitos casos, percebe-se parcial ou total ausência destes, em função de não ter dedicação exclusiva na cooperativa. Tais fatos denunciam uma desconformidade ao que a estrutura conceitual dispõe.

Em relação a identificação e avaliação dos riscos entende-se que a cooperativa central de crédito cumpre as premissas da estrutura conceitual. A formalização por parte da administração da cooperativa, no sentido de aceitar ou eliminar o risco, carece de maior atenção, pois percebe-se que, esta questão ainda é tratada de uma maneira muito informal nas cooperativas singulares.

Da mesma forma as questões envolvendo os controles, também carecem de uma melhor formalização por parte das cooperativas singulares. Muitos controles são praticados,

mas não são formalizados através de políticas ou manuais de procedimentos, podendo gerar riscos como informações inexatas e incompletas, inclusive interferindo no processo decisório da administração.

A comunicação também se relaciona com a preparação de relatórios para divulgação externa como, por exemplo, demonstrações financeiras, notas explicativas, discussão e análise destes por parte da administração, incluindo relatórios entregues ao órgão regulador. Percebe-se que a parte contábil está mais ligada as exigências legais, sem nenhum tipo de relação com os objetivos específicos da cooperativa, não estando em conformidade com as premissas da estrutura conceitual.

Todas as cooperativas singulares se utilizam de canais de divulgação, que inclui e-mails e intranet, para divulgação das políticas, procedimentos e assuntos relacionados a controles internos.

Questões envolvendo monitoramento e aperfeiçoamento são atribuições da cooperativa central de crédito, estando em conformidade com as premissas da estrutura conceitual.

Deste modo conclui-se que as cooperativas singulares estudadas apresentaram razoável grau de adesão aos aspectos relevantes intrínsecos na Circular CMN 3.467/09, considerando apenas algumas ressalvas observadas durante a pesquisa e já mencionadas neste trabalho.

Os motivos que levam as cooperativas de crédito estarem mais efetivas ou não em relação a um determinado aspecto (componente) pode estar relacionado a fatores culturais e custos, mas esta análise não faz parte do escopo deste trabalho.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo proposto é analisar a adoção pelas cooperativas de crédito do estado de São Paulo aos aspectos relevantes e intrínsecos na Circular CMN 3.467/09.

Para responder a questão de pesquisa e aos objetivos propostos, precisou-se recorrer a legislação e a literatura existente, esta última bastante carente de obras voltadas ao segmento crédito especificamente.

Procurou-se entender a realidade das cooperativas de crédito estudadas e sua percepção dos controles internos, assim como a sua relação com a estrutura conceitual COSO, através da análise dos aspectos relevantes e intrínsecos da Circular CMN 3.467/09. Considerando esses aspectos, relacionam-se as seguintes considerações finais resultantes desta pesquisa.

Tanto as cooperativas de pequeno e médio porte, quanto de grande porte carecem de uma melhor compreensão dos conceitos de governança e controles internos, apesar de as cooperativas maiores já demonstrarem um pouco mais de preocupação, sinalizado através da criação de departamentos de controladoria ou ainda, contando em sua equipe de colaboradores com profissionais capacitados vindos do mercado financeiro. Este fato demonstra mais uma vez como os normativos e legislações afetam as cooperativas de crédito brasileiras e por consequência, sua maneira de atuar.

Percebe-se que componentes da Circular CMN 3.467/09 que compreende a dimensão do COSO de Identificação e Avaliação de Riscos e Monitoramento preenchem os requisitos pertinentes, através da atuação da cooperativa central de crédito. Já o envolvimento dos administradores das cooperativas singulares com esses componentes precisa de um maior amadurecimento e formalização.

Assim como no fator Ambiente de Controle, os administradores necessitam de um trabalho mais direto e proativo, objetivando ditar as práticas de conduta através de uma participação maior nas questões de ética e cumprimento das políticas.

Em relação aos aspectos quantitativos da pesquisa conclui-se por aderência, visto que todos os componentes obtiveram uma pontuação média superior a 5 pontos, tendo como referência a escala de *Likert*.

Considerando os fatores estudados e analisados, conclui-se que as cooperativas singulares pesquisadas adotam os aspectos relevantes e intrínsecos na Circular CMN 3.467/09.

Como sugestão para futuras pesquisas, alguns aspectos podem ser investigados, tais como: a relação entre os normativos envolvendo controles internos e sua aplicação para cooperativas singulares de crédito de médio e pequeno porte; o uso de demonstrativos financeiros para tomada de decisão e a aplicação da governança cooperativa para o segmento crédito.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 5ª ed. São Paulo:Atlas, 2003.

ASSI, Marcos. *Controles Internos e Cultura Organizacional: como consolidar a confiança na gestão dos negócios*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Circular 3.400/08. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/2008/pdf/circ\\_3400\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/2008/pdf/circ_3400_v1_O.pdf) consultada em 14 de março de 2013. Acesso em: 14 de março de 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Circular 3.467/09. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/2009/pdf/circ\\_3467\\_v2\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/circ/2009/pdf/circ_3467_v2_P.pdf) consultada em 04 de março de 2013. Acesso em: 04 de março de 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *O Plano de Ação para Fortalecimento do Ambiente Institucional*, maio de 2012. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/nor/relincofin/Plano\\_de\\_Acao\\_PNIF.pdf](http://www.bcb.gov.br/nor/relincofin/Plano_de_Acao_PNIF.pdf). Acessado em: 01/10/2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 2.554/98. Disponível em: <http://www.cnb.org.br/CNBV/resolucoes/res2554-1998.htm> consultada em 04 de março de 2013. Acesso em: 04 de março de 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução 3.859/10. Disponível em: [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res\\_3859\\_v3\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2010/pdf/res_3859_v3_P.pdf) consultada em 04 de março de 2013. Acesso em: 04 de março de 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília, BCB, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERGAMINI JÚNIOR, Sebastião. *Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa*. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, V. 12, N. 24, p. 149 188, Dez. 2005. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf). Acessado em: 05/05/2013.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa. *SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BRASIL. 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. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm) consultada em 04 de março de 2013. Acesso em: 04 de março de 2013.

BRITO, Osias Santana de. *Controladoria de risco – retorno em instituições financeiras*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. *Manual das Cooperativas de Crédito*. Rio de Janeiro: CNC, 2003. Disponível em: <http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/manualdascooperativasdecredito.pdf>. Acesso em: 20/08/2013.

CONJUNTURA E PERSPECTIVAS DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. *Coletânea de Artigos*. Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) Publicação coordenada pela Gerência de Apoio ao Desenvolvimento em Mercados (Gemerc). Disponível em: [http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/conjuntura\\_do\\_cooperativismo\\_de\\_credito\\_1\\_12.pdf](http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/conjuntura_do_cooperativismo_de_credito_1_12.pdf). Acesso 04/03/2013.

Cooperativa de Crédito: Série Empreendimentos Coletivos Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/91A253E7C7BB7E7583257943004DBF11/\\$File/NT0004660A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/91A253E7C7BB7E7583257943004DBF11/$File/NT0004660A.pdf). Acesso em: 03/10/2013.

CORRAR, Luiz. J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria. *Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas, 2012.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Integrated Framework – Application Techniques*. 2 Vol Sept, Jersey City: NJ. USA, 2007.

GALHARDO, Valmir. Governança em cooperativas de crédito no Brasil. Revista Especialize Online. Janeiro 2013. Disponível em: <http://www.ipog.edu.br/uploads/arquivos/ad2a6e6ff55db7a5d8e4685818c1a6a8.pdf> Acesso em: 02/10/2013.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: [http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392\\_pesquisa\\_qualitativa\\_godoy.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy.pdf) Acesso em: 31/10/2013.

GONÇALVES, Orivaldo. *Sistema de Controles Internos em Bancos*. Artigo. Disponível em: [http://www.webfinder.com.br/disclosure/PDF/disclo\\_fev0105.pdf](http://www.webfinder.com.br/disclosure/PDF/disclo_fev0105.pdf). 2005. Acesso em: 20/09/2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 3.ed. São Paulo: IBGC, 2004.

KREUTZ, Ineida T. *Cooperativismo Passo a Passo*. Disponível em: [http://www2.portoseguro.ifba.edu.br/doc\\_professores/roselandia\\_rocha/GOE/cartilha\\_cooperativismo.pdf](http://www2.portoseguro.ifba.edu.br/doc_professores/roselandia_rocha/GOE/cartilha_cooperativismo.pdf). Acesso em: 20/07/2013.

LUNKES, Rogério João, SCHNORRENBERGER, Darci. *Controladoria: na coordenação dos Sistemas de Gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. *Responsabilidade Social e Governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MANDUCA, Marcus; BALDIN, Marcelo; ARMAND, Raphael; FERNANDES, Sérgio. *Basiléia III: Principais características e potenciais impactos*, abril de 2013. Disponível em: [http://www.abbc.org.br/images/content/PwC\\_Basileia%20III.pdf](http://www.abbc.org.br/images/content/PwC_Basileia%20III.pdf). Acesso em: 27/08/2013.

MEINEM, Ênio e PORT, Márcio. *O Cooperativismo de Crédito Ontem, Hoje e Amanhã*. Brasília: CONFEBRAS, 2012.

MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de; BASTOS, Alexandre Martins; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; COELHO, Fabiano Costa; BALLIANA, Gilson Marcos; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; FELTRIM, Luiz Edson; OLIVEIRA, Márcia Maria Resende de; SOARES, Marden Marques; TOSINI, Maria de Fátima Cavalcanti; OLIVEIRA, Mauro José de. *Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009.

OLIVEIRA, Alzira Silva de. *Cooperativismo de Crédito: Realidades e Perspectivas*. XX. ed. Lugar: OCERJ, 1992.

OLIVEIRA, Josilene Ribeiro; PAIVA, Jamile Miriã Fernandes. *Aspectos práticos e metodológicos da pesquisa em Relações Públicas: da coleta a análise de dados via Internet*. Disponível em [http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6\\_2550-1.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6_2550-1.pdf). Acesso em: 31/10/2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr. José Hernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.

PAGNUSSAT, Alcenor. *Organização e Governança Sistêmica*. Porto Alegre, Eventos Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao SICREDI, SICREDI SERVIÇOS, 2004.

PINHEIRO, Marco Antônio Henriques. *Cooperativas de Crédito – História da Evolução Normativa no Brasil*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2005.

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

SCHIMMELFENIG, Cristiano. *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*. ISSN 1809-6212 Vol.5 - n.10 - Janeiro - Junho 2010. Semestral. Disponível em: [www.ideau.com.br/getulio/upload/artigos/art\\_109.pdf](http://www.ideau.com.br/getulio/upload/artigos/art_109.pdf). Acesso em: 01/10/2013.

SCHMIDT, Paulo e SANTOS, José Luiz dos. *Fundamentos de Controladoria*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara; SCHNORRENBARGER, Adalberto. *Governança corporativa evidências empíricas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte. MEINEM, Ênio. *A Evolução do Sistema Cooperativista de crédito brasileiro em 2012*. SICOOB, Brasília, 2013.



Disponível em: <http://sicoobcorporativo.com.br/evolucao/index.html#/8/>: Acesso em: 20/09/2013.

SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte. *Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito*. 2ª Edição, revista e ampliada. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

TOMBINI, Alexandre. *Desafios para o crescimento do cooperativismo de crédito na visão do Banco Central do Brasil*. In: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). *Conjuntura e perspectivas do cooperativismo de crédito*. Coletânea de artigos. Brasília (Série Desenvolvimento em Cooperativa). Disponível em: [http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/conjuntura\\_do\\_cooperativismo\\_de\\_credito\\_1\\_12.pdf](http://www.ocb.org.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/conjuntura_do_cooperativismo_de_credito_1_12.pdf). Acesso em: 14/06/2013.

WHITE, Alan. *Enterprise Risk Management — Is it Really that Hard?* The Audit Report – The Magazine of the Association of Credit Union Internal Auditors, Inc. Volume 18. p. 06-13, 2009. Disponível em: [http://www.parttimeworks.com/aws/BLF/asset\\_manager/get\\_file/39114?ver=3489](http://www.parttimeworks.com/aws/BLF/asset_manager/get_file/39114?ver=3489) Acesso em: 31/05/2013.

## 9 APÊNDICES

### 9.1 Roteiros de Entrevistas - Qualitativa

#### A) Características da Cooperativa

A1 – Tipo (modalidade):.....

A2 – Governança corporativa implementada: ( ) Sim ( ) Não

A3 – Empresa com Auditoria Externa: ( ) Sim ( ) Não

A4 – Número de cooperados:.....

A5 – Número de colaboradores:.....

A6 – Divulgação de demonstrações financeiras: ( ) Sim ( ) Não

#### B) Características do respondente

B1 – Cargo:.....

B2 – Tempo na cooperativa:.....

B3 – Escolaridade:

Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )

B4 – Área de formação:

Contabilidade ( ) Administração ( ) Economia ( ) Outros ( )

#### As questões:

**1 – Ambiente de Controle (cooperativa singular):** Como são tratados as questões sobre ética, competência técnicas dos colaboradores, treinamentos e envolvimento da administração com questões de controles internos? Todas as políticas institucionais da confederação foram aprovadas?

**2 – Riscos (Central):** Como são tratados as questões envolvendo identificação e mensuração dos riscos de mercado, crédito e operacional?

**3 – Riscos (cooperativa singular):** A cooperativa tem a cultura de gestão de riscos? Com base em quais informações? São tomadas providências face aos riscos identificados?

**4 – Controle (cooperativa singular):** É dada ênfase as questões envolvendo atividades de controles como: segregação de funções, autorizações, reconciliações etc? Existem normas para elaboração de relatórios financeiros e contábeis?

**5 – Informação e comunicação (cooperativa singular):** Como se dá na cooperativa o processo de divulgação de políticas? Os sistemas (financeiro e contábil) são integrados?

**6 – Monitoramento (Central):** Quais são as atribuições da auditoria interna em relação aos controles internos, gestão de riscos?

**7 – Monitoramento (cooperativa singular):** Qual a frequência dos trabalhos da auditoria interna nos últimos doze meses? Quais ações tomadas face aos apontamentos da auditoria interna?

## 9.2 Questionário de Pesquisa – Quantitativa

**As afirmações/Assertivas conforme os sub-componentes das dimensões dos aspectos relevantes e intrínsecos de acordo com Circular CMN 3.467/09:** Levantamentos feitos com questionários de *Likert* de 7 escalas.

- 1 – Existe um histórico de descumprimento do código de ética e conduta
- 2 – Enfatizado aos funcionários a importância dos controles internos
- 3 – Reuniões ocorrem com a presença da diretoria executiva e gerentes
- 4 – Competência técnica é pré-requisito indispensável no momento da contratação
- 5 – Limites de autoridade são monitorados frequentemente
- 6 – A cooperativa possui documentado a avaliação dos seu riscos
- 7 – A cooperativa realiza gestão de riscos com base em indicadores
- 8 – São tomadas providências face ao relatório de risco operacional
- 9 – Foi realizado o mapeamento das principais atividades e funções

- 10 – Lançamentos contábeis e financeiros são suportados por documentação adequada
- 11 – Acesso ao caixa ou ativos de liquidez elevada é limitado
- 12 – Acessos aos módulos do sistema ocorrem somente por pessoas autorizadas
- 13 – Todos colaboradores realizam leitura e conhecem as políticas e manuais
- 14 – Administração avalia o desempenho dos principais processos
- 15 – Administração estabelece um cronograma de saneamento para as deficiências

## ANEXOS

### **1) Abaixo aspectos mencionados pelos oito entrevistados que retratam a cultura organizacional (Ambiente de Controle):**

CMF1 – Gerente de Controles Internos

INTVE – Integridade e valores éticos

Temos código de ética e conduta implantado, divulgado através da intranet. É de praxe a cobrança de seu conhecimento, algo verificado periodicamente. Em relação à formalização de descumprimentos não é costume realizar.

POLINS – Políticas Institucionais

Possuímos grande parte das políticas institucionais do sistema aprovadas.

COMPC – Comprometimento com competências

Possuímos uma psicóloga terceirizada para analisar o perfil dos colaboradores e se estes estão de acordo com suas funções. Não existem formalizados pré-requisitos indispensáveis para cada função ou cargo. Acompanhamos o cronograma de treinamentos da Sicoob Central Cecresp onde manifestamos interesse em participar. Mas nada formalizado.

EAQCI – Envolvimento da administração com questões de CI

A administração de forma quinzenal analisa o relatório de descumprimentos de controles internos. É convocado uma reunião com todos os gerentes para tratar dos assuntos levantados no relatório.

CSP2 – Superintendente

#### INTVE – Integridade e valores éticos

Temos código de ética e conduta, sendo que todos os funcionários assinaram o termo de conhecimento. Tanto o código quanto os manuais são recebidos por todos. Quando foi implementado foi realizado uma leitura em conjunto com todos. Para novos colaboradores é pedida a leitura e também assinatura do termo de conhecimento. Descumprimentos envolvendo colaboradores ocorreram, mas não foram formalizados. Durante eleição para o conselho de administração, ocorreram situações que infligiram o código de ética, formalizado pelo nosso conselho fiscal em ata. Em nossa agenda semanal de eventos que contém informações sobre a cooperativa costumamos divulgar frases do nosso código de ética e conduta.

#### POLINS – Políticas Institucionais

Acreditamos que grande parte das políticas instrucionais foram aprovadas e também divulgadas.

#### COMPC – Comprometimento com competências

Existe formalizado a descrição de todos os cargos e suas competências, incluindo os pré-requisitos indispensáveis. A avaliação de desempenho dos colaboradores foi implementado e formalizado no ano de 2010. Nossos gerentes estão na cooperativa aproximadamente sete anos. Eles são avaliados pela equipe numa frequência de duas vezes ao ano. Temos também o manual de RH que trata questões de contratação, desligamento, treinamentos entre outros.

#### EAQCI – Envolvimento da administração com questões de CI

Em reuniões do conselho de administração não é de costume abordar questões envolvendo controles internos. As reuniões ocorrem somente com a presença dos diretores e superintendentes e dificilmente contam com a presença dos gerentes.

### CPM3 – Contador

#### INTVE – Integridade e valores éticos

A cooperativa possui um código de ética e conduta formalizada. Nos vinte e quatro anos de existência primamos pelo compromisso com a ética muito em função do perfil do nosso cooperado. Todo colaborador toma conhecimento do código assinando um termo e o mesmo se encontra disponibilizado em nossa intranet. Em todos esses anos não temos registrado nenhum caso de descumprimento ou algo que pudesse ferir o código.

#### POLINS – Políticas Institucionais

Muitas políticas institucionais estão aprovadas, mas não temos certeza em termos percentuais estão faltando.

#### COMPC – Comprometimento com competências

Competência técnica é requerida no momento da contratação, sendo que setenta por cento do quadro atual tem curso superior completo. Semestralmente o desempenho dos colaboradores é avaliado, mas não de forma sistematizada. Não existe política de RH, mas existem regras que ainda estão carecendo de formalização e aprovação, incluindo as questões de treinamento. No momento não foram agendados treinamentos para colaboradores.

#### EAQCI – Envolvimento da administração com questões de CI

Não existe a cultura por parte da administração de enfatizar a importância dos controles internos. Nossa diretoria se reúne sem a participação dos gerentes, e sem uma frequência definida. Assuntos mais específicos como classificação de rating de operações de crédito, envolvem a presidência, diretores, gerentes e demais colaboradores quando necessário. Reuniões ocorrem somente em função de situações especiais.

### CEMB4 – Contador

#### INTVE – Integridade e valores éticos

Código de ética e conduta devidamente aprovado e divulgado a todos os colaboradores. Não existe nenhum histórico de descumprimento, por não termos tido nenhum evento. Inclusive temos formulários e procedimentos específicos para acompanhamento, caso ocorram situações que possam colocar em cheque situações envolvendo má conduta.

#### POLINS – Políticas Institucionais

Difícil mensurar exatamente o percentual de políticas institucionais do sistema aprovadas. Podemos dizer que aproximadamente sessenta por cento das políticas foram aprovadas até o momento. Em nosso entendimento muito das políticas do sistema são difíceis de colocar em prática, achamos que são mais aplicáveis a bancos do que em cooperativas de crédito.

#### COMPC – Comprometimento com competências

Temos aprovado procedimentos internos envolvendo admissão, que contemplam competências e pré-requisitos necessários para as funções. Também estão aprovado questões envolvendo avaliação de desempenho, que realizamos de forma trimestral parcialmente e uma geral no fim do ano. Temos procedimentos e uma agenda de treinamentos, mas de uma forma mais informal.

#### EAQCI – Envolvimento da administração com questões de CI

A diretoria se envolve com assuntos relacionados aos controles internos. Nossas reuniões não têm periodicidade.

#### CSN5 – Contador

#### INTVE – Integridade e valores éticos

Nosso código de conduta e ética está amplamente divulgado a todos os nossos colaboradores. Como não tivemos nenhuma ocorrência que pudesse ferir o código, não temos nada registrado nesse sentido. Em caso de eventuais problemas, chamamos o colaborador para conversar de forma informal.



#### POLINS – Políticas Institucionais

Entendo que nosso grande desafio é colocar na prática o que determinam as políticas do sistema. Temos trinta por cento das políticas institucionais aprovados e formalizados através de atas. A medida do possível vamos aprovando, mas é muita coisa.

#### COMPC – Comprometimento com competências

Em relação algum procedimento ou política específica que formalize situações como pré-requisitos para funções ou avaliação de desempenho, até o momento não temos nada formalizado. Procuramos participar sempre que possível dos treinamentos ministrados pela nossa cooperativa de crédito central.

#### EAQCI – Envolvimento da administração com questões de CI

Como a diretoria trabalha dentro da cooperativa, fica mais fácil perceber as questões do dia a dia e ser mais atuante. Questões envolvendo controles internos são debatidas, quando necessário, através de reuniões onde participam a diretoria e gerentes.

#### CÇR6 – Controller

#### INTVE – Integridade e valores éticos

Nossa cooperativa possui código de ética e conduta aprovado. Nesse tempo não ocorreu nenhum registro envolvendo descumprimento.

#### POLINS – Políticas Institucionais

Aderimos às políticas institucionais da confederação Sicoob, sendo todas aprovadas e divulgadas. Aderimos à governança corporativa e temos segregados o conselho de administração da diretoria executiva. As reuniões do conselho com a diretoria não tem periodicidade definida.

#### COMPC – Comprometimento com competências

Em relação à competência técnica dos funcionários e pré-requisitos para contratação, mas não temos nada formalizado até o momento. Também não temos nada relacionado à avaliação de desempenho. Nos preocupamos com a competência de nossos colaboradores, inclusive procuramos contratar ex-profissionais de bancos, por já conhecerem a realidade de instituições financeiras. Procuramos saber o que a central disponibiliza de treinamentos, mas ainda não temos nada formalizado ou política a respeito.

#### EAQCI – Envolvimento da administração com questões de CI

Vejo que o envolvimento do conselho com o controle interno não ocorre de forma efetiva.

#### CSG7 – Gerente

#### INTVE – Integridade e valores éticos

A nossa cooperativa possui um código de ética e conduta formalizado, mas até o momento nunca tivemos ocorrência que pudesse contrariar seus dispositivos. O corpo funcional é bem consciente das suas responsabilidades e posturas, somos um grupo bastante fechado.

#### POLINS – Políticas Institucionais

Até o momento temos aproximadamente entre 40% e 50% das políticas institucionais da confederação Sicoob aprovadas.

#### COMPC – Comprometimento com competências

Temos avaliações de desempenho, mas também nada formalizado. Nosso feedback se dá com conversas individuais. Sem nenhuma avaliação o gestor fica impossibilitado de gerenciar seus colaboradores. Nosso quadro funcional tem baixa rotatividade, em função disso percebemos que os envolvidos têm a competência adequada para a função. Nosso processo de contratação é via cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp). Não temos formalizados nossos pré-requisitos indispensáveis para cada função. Temos apenas algumas regras com um perfil

básico, mas nada formalizado. Nossos treinamentos se dão conforme agenda da Central. Não temos nenhuma política formalizada sobre esse assunto.

#### EAQCI – Envolvimento da administração com questões de CI

A diretoria é bastante participativa, inclusive nosso presidente trabalha dentro da cooperativa. Alguns diretores também participam na administração de outra cooperativa. Os problemas envolvendo os controles internos vão sendo passados para eles por mim, e as providências vão sendo tomadas de acordo com a demanda, mas nada formalizado. Percebe-se uma falta de um pouco mais de conhecimento por parte dos diretores dos normativos do Banco Central do Brasil. Questões como prevenção e lavagem de dinheiro, por exemplo, tem uma atenção mais especial por parte deles, assim como questões envolvendo provisão para crédito de liquidação duvidosa.

#### MCD8 – Controller

#### INTVE – Integridade e valores éticos

Possuímos código de ética e conduta devidamente formalizado e divulgado. Não existe nenhum registro formalizado de descumprimento. Tudo se resolve na base da conversa e se for preciso ocorrem desligamentos.

#### POLINS – Políticas Institucionais

Aderimos em torno de noventa por cento das políticas institucionais do sistema Sicoob. Algumas delas relacionadas a parte de crédito não seguimos na íntegra, pois achamos que não reflete a realidade de nossa cooperativa em função do perfil de nossos associados.

#### COMPC – Comprometimento com competências

Utilizamos pré-requisitos para contratação de colaboradores. Em relação à avaliação de desempenho não temos nada formalizado. Treinamentos ocorrem, mas não temos nada formalizado em políticas até o momento.

## EAQCI – Envolvimento da administração com questões de CI

A diretoria não tem cultura de enfatizar a importância dos controles internos, esta preocupação parte dos superintendentes. Estes que montam as pautas das reuniões, visto que os diretores não têm dedicação exclusiva e comparecem pouco a cooperativa. A preocupação com os controles vem de baixo para cima.

**2) Abaixo aspectos mencionados pelo entrevistado que retratam o processo de identificação e mensuração dos riscos:**

**CT10 – Gerente de Gestão de Risco**

*PROCMR – Processos de mensuração dos riscos de mercado, crédito e operacional*

Para o risco de mercado utilizamos os modelos do Banco Central, levando em consideração as classificações entre regime prudencial completo e simplificado. Somente duas cooperativas a nós filiados se enquadram no regime prudencial completo e, portanto, estão expostas ao risco de mercado. Seguimos determinações constantes no manual de risco de mercado da nossa confederação. Portanto, verificamos o enquadramento do VAR, Basiléia e realizamos testes de estresse. O valor não pode ultrapassar sete por cento do patrimônio de referência da cooperativa. Também realizamos um trabalho em conjunto com a auditoria interna, com base em informações históricas. Para o risco de crédito consideramos os indicadores de inadimplência em relação à carteira de crédito e ainda, critérios estabelecidos pela Resolução CMN 2.682/99. Algumas questões envolvendo limites de crédito ainda estão limitadas a cooperativa, algo que está sendo revisto através da implantação de uma nova plataforma sistêmica. Monitoramos ainda todas as cooperativas baseada na qualidade dos relatórios da auditoria interna. A auditoria interna tem histórico desde 1999 de todas as cooperativas e tem conhecimento empírico dos principais problemas. A gestão do risco operacional foi iniciada neste ano e vem sendo baseado na estrutura conceitual COSO. As cooperativas realizam uma auto avaliação dos riscos por meio de um questionário específico. As respostas são remetidas para a central que avalia as questões e monitora os pontos mais críticos. Simplificando, as cooperativas avaliam seus próprios riscos. O relatório chamado LVC (lista de verificação de conformidades) gera uma matriz de risco que classifica as cooperativas em sete categorias de risco: auto risco à curto prazo, auto risco à médio prazo, médio risco à longo prazo, médio risco à médio prazo, médio risco à curto prazo, baixo risco à longo prazo e baixo risco à médio prazo. Cada pergunta respondida tem um peso. A avaliação é baseada em pesos e medidas.

**3) Abaixo aspectos mencionam dos pelos oito entrevistados que retratam as atividades de acompanhamento sistemático dos controles:**

**CRMF1 – Gerente de Controles Internos**

*POLSEG – Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas*

Foi realizado na cooperativa o mapeamento das principais atividades e funções visando identificar e corrigir questões envolvendo segregação de tarefas, inclusive já formalizado.

*POLAUT – Políticas de autorizações específicas e gerais*

A gerência de controles internos monitora frequentemente as autorizações conforme alçadas, que estão formalizadas e divulgadas. Cada gerente tem alçadas administrativas e operacionais. As exceções são tratadas com a gerência geral e ou diretoria executiva.

*NOREL – Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos*

O financeiro está integrado com o contábil, ambos como documentação arquivada adequadamente. Não existem manuais ou políticas formalizadas envolvendo o nosso setor de contabilidade.

*PROCREV – Processos de revisão e conciliação contábil*

A contabilidade realiza todas as conciliações e, por amostragem, a gerência de controles interno monitora os processos. Também realizamos inventários anuais.

*PROCGER – Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos*

Nossa diretoria avalia alguns indicadores de risco e toma providências quando necessário. Matrizes contendo identificação de riscos pela cooperativa estão em fase implementação, através de entrevistas com os colaboradores de cada área. Processo em fase muito inicial, pois a gerência de controles internos conta apenas comigo e uma estrutura mínima. As questões

envolvendo avaliação de riscos são discutidas pela diretoria de forma mais informal. Procuramos apenas nos inteirar das situações divulgadas através do relatório de risco operacional emitido pelo Sicoob Confederação, sem nenhuma ação em especial.

#### *SEGFSC – Segurança física*

O acesso ao nosso cofre se dá por meio de porta eletrônica com acesso restrito. Os controles de segurança sobre os sistemas informatizados também tem acesso restrito, de acordo com função.

#### *PLANCONT – Planos de contingência ou de continuidade*

Planos de segurança para dados, hardware aprovado, formalizado e divulgado.

#### **CSP2 – Superintendente**

#### *POLSEG – Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas*

O mapeamento das principais atividades e funções foi realizado recentemente, mas ainda não foi aprovado e divulgado. Através do mapeamento podemos identificar questões envolvendo segregação de funções como, por exemplo, o responsável pela ouvidoria era o mesmo gerente de relacionamento e ainda, o responsável pelos controles internos era o gerente financeiro. O mapeamento foi muito importante para podermos corrigir essas situações.

#### *POLAUT – Políticas de autorizações específicas e gerais*

Em relação às autorizações e alçadas, ainda não temos um manual ou política formalizado.

#### *NOREL – Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos*

Ainda não possuímos um manual ou política envolvendo a área contábil.

#### *PROCREV – Processos de revisão e conciliação contábil*

O financeiro ainda não está integrado com a contabilidade. Todas as conciliações contábeis estão em dia. Os inventários dos ativos se dão de forma anual.

*PROCGER – Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos*

Não existe área específica em nossa cooperativa envolvendo questões de riscos. Sinto ausência de maturidade por parte de nosso conselho e diretoria em relação a esta questão. Eles não têm dimensão da importância, pois atribuem a função única e exclusiva para a confederação e central, por entenderem que esse custo já está embutido no rateio mensal pago.

*SEGFSC – Segurança física*

Nosso cofre tem acesso limitado. A segurança sobre o acesso aos sistemas está formalizada através do manual de segurança da informação.

*PLANCONT – Planos de contingência ou de continuidade*

Plano formalizado, aprovado e divulgado.

**CPM3 – Contador**

*POLSEG – Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas*

O mapeamento das principais atividades foi realizado, existindo uma preocupação por parte nossa com as questões envolvendo segregação de funções.

*POLAUT – Políticas de autorizações específicas e gerais*

Não temos ainda uma política de autorizações definida, ficando a cargo do bom senso do gestor.

*NOREL – Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos*



Nada envolvendo relatórios contábeis ou administrativos estão formalizados até o momento.

*PROCREV – Processos de revisão e conciliação contábil*

O financeiro ainda não está integrado com o contábil. Temos as conciliações em dia. Anualmente realizamos o inventário dos bens patrimoniais.

*PROCGER – Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos*

A cooperativa possui uma área específica chamada de núcleo de controles internos e risco, ainda em fase inicial de funcionamento. Os riscos estão sendo mapeados por áreas, portanto ainda não temos uma matriz de risco definida.

*SEGFSC – Segurança física*

Temos uma andar disponível para área de TI e sistemas, isolado e com acesso somente por senha.

*PLANCONT – Planos de contingência ou de continuidade*

Aprovamos e divulgamos os planos de segurança de sistemas e hardware.

**CEMB4 – Contador**

*POLSEG – Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas*

Realizamos os mapeamentos de todas as áreas e as respectivas funções, atentando para a segregação de funções. Inclusive já aprovamos e divulgamos.

*POLAUT – Políticas de autorizações específicas e gerais*

Temos tudo escrito em nossos procedimentos internos.

*NOREL – Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos*

Achamos muito burocrático esta questão. Ainda não temos nada formalizado por enquanto.

*PROCREV – Processos de revisão e conciliação contábil*

Nossa conciliação contábil ocorre de forma diária, caso contrário fica complicado fazer tudo no fim do mês, em função de nosso grande volume de operações.

*PROCGER – Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos*

Nosso envolvimento maior é com o risco de crédito. Todos os processos envolvendo análises do associado e operação, limites, inadimplência são normatizados e formalizados, tudo com base na Resolução CMN 2.682/99. Participamos da mensuração do risco operacional através do preenchimento de um questionário, enviando a nossa cooperativa de crédito central, onde expomos potenciais riscos.

*SEGFSC – Segurança física*

Nossa cooperativa utiliza as instalações da mantenedora, que detém um rígido sistema de segurança, onde os acessos são restritos. Não temos dinheiro guardado em nossas dependências, todas as movimentações ocorrem de forma online.

*PLANCONT – Planos de contingência ou de continuidade*

Usamos a estrutura física e tecnológica de nossa mantenedora. Desta forma não temos nada formalizado neste sentido.

**CSN5 – Contador***POLSEG – Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas*

Temos um mapeamento feito visando adequar a segregação de tarefas. Temos tudo muito bem amarrado e formalizado através do nosso regimento interno.

*POLAUT – Políticas de autorizações específicas e gerais*

Questões envolvendo autorizações e alçadas ainda não estão formalizados.

*NOREL – Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos*

Ainda não temos nada a este respeito.

*PROCREV – Processos de revisão e conciliação contábil*

Nossas conciliações são feitas mensalmente e, revisadas diretamente por mim.

*PROCGER – Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos*

Apenas o risco de crédito é tratado na cooperativa. Sendo que muitas situações estão descritos em nosso regimento interno. Preenchemos questionário para cooperativa central de crédito, com informações relativas ao risco operacional.

*SEGFSC – Segurança física*

Todos os acessos são restritos, com vigilância vinte e quatro horas, incluindo sistema com senhas.

*PLANCONT – Planos de contingência ou de continuidade*

Não temos nada formalizado envolvendo planos de contingência.

**CÇR6 – Controller**

*POLSEG – Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas*

O mapeamento das principais funções e atividades foi feito por nós. A questão de segregação de funções é sempre respeitada.

*POLAUT – Políticas de autorizações específicas e gerais*

Não temos formalizado política de autorizações.

*NOREL – Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos*

Não temos formalizado nenhum manual para relatórios financeiros e também para a contabilidade.

*PROCREV – Processos de revisão e conciliação contábil*

O financeiro está totalmente integrado a contabilidade. As conciliações contábeis se mantêm sempre em dia. Procuramos fazer os inventários sempre anualmente.

*PROCGER – Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos*

Não existe área específica para gerenciamento de riscos. Ficamos dependentes cem por cento das informações e relatórios enviados pela central. Análises dos relatórios não são formalizadas.

*SEGFSC – Segurança física*

Em relação à proteção de nossos ativos adotamos algumas medidas como, por exemplo, nenhuma pessoa é autorizada a entrar sozinha na cooperativa. São medidas que ainda não foram formalizadas.

**CSG7 – Gerente Geral***POLSEG – Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas*

O mapeamento das principais atividades e funções ocorreu. Temos hoje na cooperativa uma área de negócios, que inclui venda de produtos, captação de novos associados entre outros.

Dentro dessa área todos tem funções bem distintas e definidas. Exemplo, quem aprova uma operação de crédito não é o mesmo que libera.

*POLAUT – Políticas de autorizações específicas e gerais*

Em relação às autorizações não temos nada formalizado. Temos muito cuidado com essa questão, inclusive sendo apontado pela nossa auditoria. Temos alguns procedimentos, mas tudo na informalidade.

*NOREL – Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos*

Não temos nada formalizado em relação a relatórios contábeis ou administrativos.

*PROCREV – Processos de revisão e conciliação contábil*

As conciliações ocorrem de forma mensal. Antes do fechamento do mês, nos reunimos com a contadora para tratarmos da contabilidade rubrica a rubrica. O controle sobre os ativos existe, mas a rotina anual de realizar inventário não realizamos.

*PROCGER – Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos*

Não temos nenhuma formalização, apesar de acompanharmos diariamente o nosso setor de atuação. Nosso segmento é muito específico e procuramos estar de olho nas mudanças e seus possíveis impactos nas cooperativas. Acompanhamos os fatores externos, mas como mencionado, nada formalizado. Nos valemos muito das informações disponibilizadas pela nossa cooperativa central de crédito (Sicoob Central Cecresp), mas sentimos que chegam um pouco defasadas. O relatório SMR, com os indicadores chega com dois meses de defasagem. Internamente temos uma planilha com toda a informação financeira, incluindo análise de indicadores, mas são ferramentas não formalizadas.

*SEGFSC – Segurança física*

Nossos ativos têm acesso limitado através do uso de senhas, limitando os acessos.

*PLANCONT – Planos de contingência ou de continuidade*

Temos alguns planos de segurança para sistemas, mas nada formalizado.

**MCD8 – Controller**

*POLSEG – Políticas e procedimentos a respeito de segregação de tarefas*

Tivemos preocupação com a segregação de funções e o mapeamento das principais atividades nos ajudou bastante.

*POLAUT – Políticas de autorizações específicas e gerais*

Tudo dentro da cooperativa é aprovado por mais de uma pessoa, só que a política de autorização ainda não está formalizada.

*NOREL – Normas para elaboração dos relatórios contábeis e administrativos*

Não temos ainda nada formalizado a respeito disso.

*PROCREV – Processos de revisão e conciliação contábil*

A integração do financeiro e o contábil se aplicam em aproximadamente sessenta por cento das operações, em função de problemas no sistema. Realizamos todas as conciliações contábeis de forma mensal. O inventário do imobilizado não vem sendo realizado.

*PROCGER – Procedimentos relativos ao gerenciamento de riscos*

Para as questões envolvendo riscos utilizamos informações disponibilizadas pela cooperativa central e Bancoob. As decisões tomadas por conta das análises estas informações não são formalizadas. Tudo é muito burocrático o que justifica a ausência de formalização.

*SEGFSC – Segurança física*

Nossos ativos estão protegidos com limitação de acessos e os sistemas através de senhas, em função de cada perfil.

*PLANCONT – Planos de contingência ou de continuidade*

Temos um plano de contingência formalizado.

**4) Abaixo aspectos mencionados pelos oito entrevistados que retratam os canais de divulgações das cooperativas (Informações e Comunicações):**

**CRMF1 – Gerente de Controles Internos**

*SEGINT – Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis*

O acesso aos dados é permitido somente para usuários autorizados, incluindo perfis diferenciados respeitando a segregação de função. Não ocorre revisão periódica das liberações de acesso, somente em decorrência de eventuais mudanças, por desligamento ou transferência de setor.

*PROCDIV – Processo de divulgação das políticas de controles internos*

Todos manuais e políticas aprovados pela nossa diretoria foram disponibilizados na rede e amplamente divulgados. Todos sabem da existência, mas em caso de dúvidas os colaboradores ainda insistem em perguntar antes, ao invés de recorrer às políticas.

**CSP2 – Superintendente**

*SEGINT – Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis*

Para acesso aos módulos do sistema existem perfis diferenciados conforme função. Não revisamos de forma periódica as liberações de acesso, somente de vez em quando.

*PROCDIV – Processo de divulgação das políticas de controles internos*

Através de resoluções a administração aprova as políticas. Após aprovação pelo conselho a comunicação e divulgação se dão via e-mail aos colaboradores.

**CPM3 – Contador**



*SEGINT – Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis*

O acesso a dados é permitido somente para usuários autorizados, conforme perfis definidos. As revisões de liberações não são revisadas periodicamente, somente de vez em quando.

*PROCDIV – Processo de divulgação das políticas de controles internos*

A diretoria aprovou todas as políticas e manuais, sendo disponibilizado para todos os colaboradores na rede da cooperativa. Não temos certeza se todos conhecem nos detalhes os normativos, algo que em minha opinião carece de melhor formalização.

#### **CEMB4 – Contador**

*SEGINT – Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis*

A integração está em torno de oitenta e cinco por cento, tendo algumas coisas manuais somente. O acesso aos módulos é restrito as áreas.

*PROCDIV – Processo de divulgação das políticas de controles internos*

Após aprovação usamos nossa intranet para divulgação, assim como informativo bimestral, para questões mais gerais.

#### **CSN5 – Contador**

*SEGINT – Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis*

O nosso financeiro está cem por cento integrados ao contábil.

*PROCDIV – Processo de divulgação das políticas de controles internos*

Tudo via intranet, chat interno e ainda, os gerentes são responsáveis de divulgar junto aos colaboradores.

**CR6 – Controller**

*SEGINT – Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis*

Todos os módulos dos sistemas têm perfis definidos e a nossa área de TI realiza constante revisão. Entre trinta e cinquenta dias todos trocam as senhas. Os privilégios se dão conforme perfis. A contabilidade tem acesso restrito, eu, por exemplo, só tenho acesso a relatórios.

*PROCDIV – Processo de divulgação das políticas de controles internos*

A divulgação de políticas e manuais se dá via intranet da cooperativa.

**CSG7 – Gerente Geral**

*SEGINT – Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis*

O acesso a dados é permitido de acordo com a função de cada colaborador. Nossa contabilidade é terceirizada, mas conta com um profissional tempo integral dentro da cooperativa. A integração entre o financeiro e contábil é parcial.

*PROCDIV – Processo de divulgação das políticas de controles internos*

As divulgações envolvendo políticas ou demais assuntos se dão por meio de envio de e-mails e quando possível através de reuniões.

**MCD8 – Controller**

*SEGINT – Segregação dos sistemas contábeis e integração dos sistemas informatizados com os registros contábeis*

Os controles envolvendo acesso a dados existem. Os níveis de acesso são limitados. Por exemplo, o pessoal do setor de atendimento, não acessa o módulo da contabilidade, e vice-versa.

*PROCDIV – Processo de divulgação das políticas de controles internos*

O processo de divulgação das políticas se dá apenas pela nossa intranet, não sendo costumeiro realizar reuniões pra tratar dos assuntos relacionados.

**5) Abaixo aspectos mencionados pelo entrevistado que retratam os processos de revisão, monitoramento e atualização dos controles:**

**AUDINT11 – Gerente de Auditoria Interna**

*ATUMET – Atualização das premissas, das metodologias e dos modelos de gestão de riscos*

Atualizado de forma continua sempre que necessário.

*ATRIBAI – Atribuições da auditoria interna relativos aos controles internos, gestão de riscos e a frequência dos trabalhos*

A auditoria interna trabalha com três tipos de abordagem. Primeiro verificamos como se encontra a situação financeira da cooperativa, como está economicamente. Recorremos a históricos passados, perdas consecutivas e demais informações. Na sequência abordamos questões envolvendo controles internos, atendimento a normas, manuais etc. Também procuramos analisar a eficiência operacional da gestão. Realizamos os principais testes em PLD (prevenção a lavagem de dinheiro), governança, gestão estratégica, atuação dos conselhos, participação em assembleias. Processos nas áreas como tesouraria, crédito e cobrança tem atenção especial. A frequência dos trabalhos tem como regra visitas ‘in loco’ pelo menos uma vez ao ano. Desempenhamos um papel de supervisão auxiliar do Banco Central do Brasil, trabalhando em conjunto com o órgão regulador.

*ATIVMONT – Atividades de monitoramento contínuo*

Realizamos monitoramento à distância. Em circunstâncias como denúncia ou a pedido da administração, realizamos trabalhos especiais, incluindo também análise e avaliação de cooperativas em função de incorporações.

*TESTPER – Testes periódicos de segurança de sistemas de informações*

Realizado por departamento específico da cooperativa central de crédito.