

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MAICON ANDERSON ZANETTE**

**CONTROLE INTERNO NO  
COOPERATIVISMO DE CRÉDITO:**

**UM ESTUDO DE CASO BASEADO NOS COMPONENTES DA  
METODOLOGIA *COSO***

**FLORIANÓPOLIS-SC**

**2007**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MAICON ANDERSON ZANETTE**

**CONTROLE INTERNO NO**  
**COOPERATIVISMO DE CRÉDITO:**

**UM ESTUDO DE CASO BASEADO NOS COMPONENTES DA**  
**METODOLOGIA *COSO***

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. Dr. Luiz Alberton

**Co-orientador:** Prof. M.Sc. Flávio da Cruz

**FLORIANÓPOLIS - SC**

**2007**

**MAICON ANDERSON ZANETTE**

**CONTROLE INTERNO NO  
COOPERATIVISMO DE CRÉDITO:**

**UM ESTUDO DE CASO BASEADO NOS COMPONENTES DA  
METODOLOGIA *COSO***

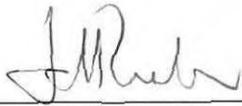
Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no curso de graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

**Banca Examinadora:**

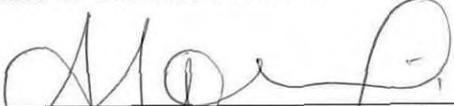
Orientador:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Luiz Alberton  
Departamento de Ciências Contábeis

Membro:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente  
Departamento de Ciências Contábeis

Membro:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Marcelo Haendchen Dutra  
Departamento de Ciências Contábeis

**Florianópolis, 30 de Novembro de 2007.**

Agradeço por toda compreensão, dedicação, empenho e carinho de minha esposa, Karen, e ao fruto do nosso amor, Valentina.

## AGRADECIMENTOS

A finalização desta monografia apenas foi possível graças às preciosas contribuições de várias pessoas, sem as quais esta etapa de minha vida não se tornaria realidade e, certamente o presente trabalho estaria menos completo.

Quanto ao aspecto técnico, gostaria de agradecer meus orientadores Luiz Alberton e Flávio da Cruz pelos importantíssimos conhecimentos transmitidos, igualmente as pequenas contribuições, direta ou indireta, de outros professores, amigos e profissionais.

*Em relação ao lado pessoal, gostaria de agradecer aos amigos e amigas conquistados no transcorrer da vida acadêmica e por todas as informações relevantes concedidas para o aprimoramento pessoal e profissional.*

Quanto ao emocional, minha gratidão infinita ao apoio, esforços e compreensão de minha esposa Karen, do mesmo modo sua mãe Zita, e a nossa filha Valentina por todos os momentos de convívio familiares sacrificados e irrecuperáveis. Não obstante, aos meus familiares: pai, mãe (*in memorium*, com muitas saudades), irmãos, sobrinhos...

Enfim, a todos os colegas profissionais, gestores e dirigentes das Cooperativas de Crédito do Sistema SICCOOB SC, que contribuíram para a conclusão desta monografia.

*Um homem não é mais do que o outro, apenas um faz  
mais que o outro.*  
(Miguel de Cervantes)

ZANETTE, Maicon Anderson. **Controle Interno no Cooperativismo de Crédito:** Um Estudo de Caso Baseado nos Componentes da Metodologia *COSO*. 2007. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

## RESUMO

A gestão do controle interno e do risco é um assunto que assume papel relevante em virtude da acirrada competitividade no sistema financeiro brasileiro, ainda mais no tocante as cooperativas de crédito. O presente estudo permite figurar a percepção dos gestores, inspetores e quadro funcional das instituições financeiras vinculadas ao sistema SICCOB SC, em relação aos princípios da metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. Com o objetivo primordial de formular um modelo teórico para gestão do controle interno, foi necessário o desenvolvimento de um estudo de cunho descritivo, por meio de levantamento bibliográfico e com aplicação de um estudo de caso, baseado nos componentes de *COSO*, caracterizado do tipo qualitativo e quantitativo. Através de análises de conteúdo por categorias dos dados obtidos e da aplicação de questionários semi-estruturados, permitiu demonstrar que, de certa forma, é estabelecido uma definição de controle interno com parâmetros comuns de acordo com princípios de *COSO*. Em suma, com os conceitos descritos ao longo do trabalho em consonância do resultado obtido, foi permitida a elaboração de um modelo sugestivo para a gestão do controle interno, baseado nos preceitos da metodologia utilizada como fonte basilar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controle Interno. Cooperativa de Crédito. *COSO*.

ZANETTE, Maicon Anderson. **Internal Control in the Cooperative Credit: A Study of Case Based on the Components of the Methodology COSO.** 2007. Monograph (Graduation in Countable Sciences) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

## ABSTRACT

The management of the internal control and the risk is a subject that assumes excellent role in virtue of the incited competitiveness in the Brazilian financial system, still more in moving the cooperatives of credit. The present study it allows to appear the perception of the managers, overseers and functional picture of the financial institutions tied with system SICCOB SC, in relation to the principles of the methodology developed for the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). With the primordial objective to formulate a theoretical model for management of the internal control, the developed one of a study of descriptive matrix was necessary, by means of bibliographical survey and with application of a study of case, based on the components of COSO, characterized of the qualitative and quantitative type. Through analyses of content for categories of the gotten data and the application of half-structuralized questionnaires, it allowed to demonstrate that, of certain form, a definition of internal control with common parameters is established in accordance with principles of COSO. In short, with the described concepts to the long one of the work in accord of the gotten result, the elaboration of a suggestive model for the management of the internal control was allowed, based in the rules of the used methodology as fundamental source.

**KEYWORDS:** Internal Control. Cooperative Credit. *COSO*.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo da função de controle.....	42
Figura 2 - Elementos de um sistema de controle.....	45
Figura 3 - Cubo de <i>COSO Internal Control – a Integrated Framework</i> .....	50
Figura 4 - Matriz tridimensional, cubo <i>COSO ERM</i> .....	53
Figura 5 - O modelo de controle <i>CoCo</i> .....	55
Figura 6 - <i>The Cobit® Cube</i> .....	57
Figura 7 - <i>Framework Overall Cobit®</i> .....	58
Figura 8 – Área de atuação das cooperativas de crédito integrantes do SICCOB SC.....	79
Figura 9 – Sinopse ambiente interno estratégico.....	107
Figura 10 – Gestão de riscos, processo panorâmica.....	109
Figura 11 – Sugestão de modelo.....	111

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro comparativo das cooperativas de crédito. ....	31
Quadro 2 - Diferenças entre auditoria externa e auditoria interna. ....	36
Quadro 3 - Componentes do <i>COSO Report</i> . ....	51
Quadro 4 - Componentes do modelo de gerenciamento do risco <i>COSO ERM</i> . ....	54
Quadro 5 - Critérios de controle. ....	56
Quadro 6 - Categorias de eventos. ....	65
Quadro 7 – Matriz de controle, avaliação e acompanhamento. ....	113

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Indicadores financeiros depósitos à vista, depósitos a prazo e operações de Crédito total.....	80
Gráfico 2 – Média de respostas por grupo de entrevistados aos componentes. ....	97
Gráfico 3 - Grau de avaliação atribuído aos componentes desenvolvidos pela cooperativa.....	101
Gráfico 4 - Quantidade percentual por tipo de entrevistado.....	139
Gráfico 5 - Quantidade percentual por tipo de sexo dos entrevistados.....	139
Gráfico 6 - Quantidade percentual por tipo de idade dos entrevistados. ....	140
Gráfico 7 - Quantidade percentual por escolaridade dos entrevistados. ....	140
Gráfico 8 - Quantidade percentual por tempo de experiência do entrevistado na cooperativa... ..	141

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Amostra do estudo de caso. ....	23
Tabela 2 - Critérios de classificação, provisionamento das operações de crédito. ....	40
Tabela 3 - Comparativo grau de relevância ambiente interno. ....	83
Tabela 4 - Comparativo grau de relevância definição dos objetivos. ....	85
Tabela 5 – Comparativo grau de relevância identificação dos eventos. ....	87
Tabela 6 – Comparativo grau de relevância avaliação do risco. ....	89
Tabela 7 – Comparativo grau de relevância resposta ao risco. ....	91
Tabela 8 – Comparativo grau de relevância atividades de controle. ....	92
Tabela 9 – Comparativo grau de relevância informação e comunicação. ....	94
Tabela 10 – Comparativo grau de relevância monitoramento. ....	96
Tabela 11 – Instituição dos princípios na cooperativa, opinião dos gestores e inspetores. ....	99

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA	<i>American Accounting Association</i> (Associação Americana de Contabilidade)
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i> (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
BACEN	Banco Central do Brasil
BANCOOB	Banco Cooperativo do Brasil
CICA	<i>Canadian Institute of Chartered Accountants</i> (Instituto Canadense de Contabilistas Fretados)
CMN	Conselho Monetário Nacional
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
Cobit <sup>®</sup>	<i>Control Objectives for Information and Related Technology</i> (Controle de Objetivos para Tecnologia da Informação Relacionada)
CoCo	<i>Criteria of Control</i> (Critérios de Controle)
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations</i> (Comitê das Organizações Patrocinadoras)
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i> (Gerenciamento do Risco Empresarial)
FEI	<i>Financial Executives Institute</i> (Instituto de Executivos de Finanças)
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i> (Instituto de Auditores Internos)
IMM	<i>Institute of Management Accountants</i> (Instituto de Contadores Gerenciais)
OCESC	Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
Report	Relatório
SICCOB	Sistema das Cooperativas de Crédito do Brasil
SOX	Lei Sarbanes-Oxley

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.4 METODOLOGIA .....	20
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	24
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	25
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>27</b>
2.1 COOPERATIVISMO .....	27
2.1.1 Breve histórico .....	28
2.1.2 Cooperativismo de crédito .....	30
2.2 CONCEITUAÇÃO DE AUDITORIA, AUDITORIA INTERNA E EXTERNA.....	33
2.3 DEFINIÇÕES DE RISCOS .....	36
2.3.1 Risco de mercado .....	37
2.3.2 Risco de liquidez.....	38
2.3.3 Risco operacional.....	38
2.3.4 Risco de crédito.....	39
2.3.5 Risco legal .....	40
2.4 CONTROLE, SISTEMA, SISTEMA DE CONTROLE INTERNO.....	41
2.4.1 Controle interno para o BACEN.....	46
2.5 PRINCIPAIS METODOLOGIAS DE CONTROLE INTERNO.....	48
2.5.1 <i>COSO Report e COSO Enterprise Risk Management - ERM</i> .....	49
2.5.2 <i>Guidance on Assessing Control – The CoCo Principles</i> .....	54
2.5.3 <i>Control Objectives for Information and Related Technology - Cobit®</i> .....	56
<b>3. COMPONENTES DO COSO.....</b>	<b>59</b>
3.1 AMBIENTE INTERNO .....	60

3.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	62
3.3	IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS .....	64
3.4	AValiação DO RISCO .....	66
3.5	RESPOSTA AO RISCO .....	68
3.6	ATIVIDADES DE CONTROLE .....	69
3.7	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO .....	72
3.8	MONITORAMENTO .....	74
3.9	LIMITAÇÕES DO GERENCIAMENTO DO RISCO EMPRESARIAL - <i>COSO ERM</i> .....	76
<b>4.</b>	<b>DESCRIÇÃO E RESULTADO DA PESQUISA .....</b>	<b>78</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA PESQUISADA .....	78
4.2	DADOS GERAIS DOS ENTREVISTADOS .....	81
4.3	GRAU DE RELEVÂNCIA ATRIBUÍDO PELOS GESTORES E INSPETORES .....	82
4.4	CONTROLE INTERNO INSTITUÍDO NA COOPERATIVA E GRAU DE AVALIAÇÃO ATRIBUÍDO .....	98
<b>5.</b>	<b>SUGESTÃO DE MODELO .....</b>	<b>103</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>116</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>118</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>125</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>142</b>

## 1. INTRODUÇÃO

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

Um dos êxitos financeiros pode ser que os bancos possuem recursos financeiros excedentes e arcabouço funcional bem estruturado, outra de que a permanência e crescimento destes no panorama empresarial está ligado a melhorias e constantes aprimoramentos de seus métodos de controles internos.

No contexto do segmento financeiro, além dos bancos múltiplos, comerciais, de investimento, *entre outros, se encontram as cooperativas de crédito, que apesar de limitações legais na concessão e obtenção de créditos e da pequena fatia de mercado, vem se destacando no cenário financeiro com expressivos crescimentos anualmente.*

Não data de muito tempo a abertura efetiva do mercado financeiro na atuação de cooperativas de crédito de livre adesão de cooperados, antes mesmo de normas impostas pelo Banco Central do Brasil (BACEN), o qual regulamentou a possibilidade de qualquer pessoa associar-se a uma cooperativa, estas na sua grande maioria, sempre foram limitadas a atuar em determinados ramos de atividades ou de profissionais e somente nestes.

No entanto, com o advento da classificação de cooperativas de crédito de livre admissão, normatizado inicialmente pela Resolução 3.106/2003 do Conselho Monetário Nacional<sup>1</sup> (CMN), mudou o panorama antes descrito, tal qual que o histórico de crescimento mesmo que estagnado em relação a outros ramos financeiros, presume-se melhorias e ampliação deste ramo empresarial.

Por sua vez, as cooperativas de crédito ao contrário dos outros tipos de instituições financeiras que visam lucro, tem por premissa o desenvolvimento socioeconômico, na geração de resultados fazendo com que a riqueza alcançada venha a compor o patrimônio de seus cooperados, consolidando ainda mais sua auto-sustentabilidade como objetivo central.

---

<sup>1</sup> O CMN é órgão de cúpula do Sistema Financeiro Nacional-SFN, composto pelo ministro da Fazenda (que o preside), pelo ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo presidente do Banco Central, (BACEN 2004, p.17).

Logo, a eficácia da gestão cooperativista, ainda mais com esta nova categorização de acesso livre de pessoas, dependerá de uma cultura organizacional voltada ao controle dos processos, atividades, serviços e riscos que colocam em xeque a continuidade do negócio.

Pretende-se ao longo deste trabalho discutir sobre métodos de processos de controle interno sugerindo uma estrutura básica de controle, que supõe-se, possa vir contribuir melhorias aos interesses de entidades no ramo do cooperativismo de crédito.

Para tanto, será necessário tomar como base referencial e conceitual os preceitos advindos da metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, comitê considerado precursor nos estudos sobre controle interno.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

O foco primordial deste estudo está relacionado ao ramo do cooperativismo, que desde sua origem como segmento empresarial, passando por diversas normas e leis até chegar à forma como hoje são conhecidas (contudo por apresentarem características próprias originárias em muitos casos, de movimentos doutrinários e inovadores acerca do associativismo grupal), vem se destacando significativamente no mundo corporativo.

Com o advento da lei precursora 5.764, de 1971 que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas no Brasil a chamada Lei do Cooperativismo, atualmente em vigor, até chegar ao modelo atual diagramado pela Resolução 3.442, de 2007, do Conselho Monetário Nacional, fez com que métodos e procedimentos fossem criados e concretizados ao longo de toda história mercantil cooperativista.

O controle dos processos operacionais em um empreendimento torna-se importante, não sendo diferente no ramo do cooperativismo, principalmente em cooperativas de crédito, mesmo porque o exercício do controle aliado com outros princípios administrativos em uma empresa faz com que ela permaneça no cenário empresarial. Entretanto, um processo sistemático obedecendo a uma ordem cronológica para um fim a ser alcançado, torna imprescindível o uso de técnicas e métodos previamente estabelecidos.

O êxito e a eficiência do sistema de controle interno necessitam ao menos a adoção integral ou parcial de uma das diversas metodologias existentes. Antes de se adaptar numa empresa técnicas pré-existentes, deve-se antes de qualquer coisa ensejar a verdadeira necessidade

desta, mesmo porque os sistemas de controles são dinâmicos o suficiente para que no transcorrer do tempo, surjam novas observações e adaptações por parte de pessoas, métodos e procedimentos.

Propõe-se com o presente trabalho por meio de um estudo de caso baseado na metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations – COSO*, a investigação de uma estrutura básica de controle acerca dos processos desenvolvidos num sistema organizado de cooperativa de crédito.

Para a execução das atividades de controle requer-se um nível mínimo de aceitação pela cultura organizacional, acredita-se ser necessário que todos compreendam suas responsabilidades na empresa bem como a importância do processo de controle.

Diante do tema descrito, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: qual o sistema de controle adequado para os processos internos operacionais de uma cooperativa de crédito?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa consiste em elaborar uma proposta de estrutura básica de controle interno, baseado na metodologia *COSO*, para um sistema organizado de cooperativa de crédito.

No intuito de alcançar o objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar os componentes da metodologia *COSO Report* e *COSO Enterprise Risk Management – ERM*.
- Identificar a percepção acerca dos controles internos dos gestores e colaboradores das cooperativas de crédito catarinense vinculadas ao sistema SICOOB.
- Delinear uma proposta de estrutura básica de controle interno apropriado a cooperativas de crédito.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A conjuntura do mercado empresarial cada vez mais competitiva, atualmente torna os fluxos das informações, a análise e avaliação do risco, as práticas contábeis e uma apreciação

melhor e efetiva dos processos de controle interno, imprescindíveis à organização interna operacional e funcional nas empresas. No intuito de preservar uma harmonia institucional e uma melhoria constante no relacionamento perante os clientes internos e externos, refletindo no alcance dos objetivos almejados.

Independente do porte organizacional esta denotação não é conflitante, até mesmo ainda mais ressaltado entre as instituições financeiras. Percebe-se no grande conglomerado financeiro de bancos, corretoras, companhias hipotecárias, representantes bancários, cooperativas de crédito e administradoras de consórcios, autorizados para funcionamento pelo BACEN, uma disputa acirrada para conquistar fatias de mercado.

Por um lado, existem as instituições financeiras bancárias ou monetárias, com megas estruturas patrimoniais, excedentes financeiros e legalidade para criação de moeda escritural<sup>2</sup>, habilitadas a realizar praticamente todas as operações financeiras e sem limites de extensão geográfica de atuação. Em contraposto estão às cooperativas de crédito restringidas quanto às suas operações financeiras, com ações limitadas de atuação e regidas pelas Leis 4.595/1964, 5.764/1971 e 10.406/2002 normatizadas pelo CMN em conjunto com o BACEN, quanto às suas operações mercantis e operacionais.

Cooperativas de crédito conforme Pinheiro (2006, p.7), “[...] são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados, [...] além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.”

Com o passar dos tempos, as normas e regulamentos aplicáveis às cooperativas de crédito estão se aproximando daquelas exigidas para as demais instituições financeiras, sem deixarem de resguardar os princípios próprios do cooperativismo.

O tipo de instituição financeira dentre as que se pretende identificar, conforme objetivos específicos estão as cooperativas que devem adotar obrigatoriamente em sua denominação social, de acordo com BACEN (2006), a expressão cooperativa, sendo estritamente vedada a utilização da palavra ‘banco’. E ainda, deve constar sua denominação, área geográfica de atuação, entre outros.

Portanto, no intuito de instigar estudos posteriores e obras científicas a respeito do assunto *controle interno, principalmente as cooperativas de crédito, mas também quanto a aplicabilidade*

<sup>2</sup> Moeda Escritural – é o conjunto de depósitos à vista, feitos pelo público, nos bancos, que se originou da generalização do uso do papel-moeda (dinheiro), também chamada de moeda bancária (FERREIRA, 1999 p.1353).

para empresas de pequeno, médio e grande porte, enseja-se este estudo de cunho pessoal e acadêmico.

#### 1.4 METODOLOGIA

A elaboração desta investigação científica teve como finalidade a produção de um trabalho monográfico. Para a realização do presente estudo, traçou-se como objetivo de cunho descritivo. Caracteriza-se como um estudo descritivo, conforme Best (1972, *apud* MARCONI, LAKATOS, 1996), a abordagem de descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente; que se utilizará fonte secundária com abordagem dedutiva.

No que tange ao escopo descritivo, foram expostos as percepções dos gestores (classificados como presidentes, conselheiros administrativo e fiscal, gerentes, coordenadores e assessores), do quadro funcional, bem como os auditores internos (rotulados nesta pesquisa por Inspectores) do sistema de cooperativas de crédito de Santa Catarina - SICCOOB SC, acerca do tema controle interno, baseado nos componentes da metodologia *COSO*.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, conceituado por Gil (1999) como sendo um estudo aprofundado e exaustivo de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados de um ou muitos objetos. Tentou-se aproximar e avaliar se as práticas de controles internos desenvolvidos mostram realmente, um parâmetro comum ou uma sintonia de opinião dos processos internos operacionais e funcionais na cooperativa.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, uma vez que foram obtidos dados a partir de documentos do Sistema SICCOOB SC, como relatórios anuais, registros, anais, manuais, dados da *home page* e outras informações a fim de se concluir com êxito os objetivos deste trabalho.

Também se utilizou como instrumento de dados, questionários semi-estruturados a partir de um planejamento de pesquisa científica, sendo classificada de acordo com Ruiz (1989), como a formulação real de uma investigação planejada, estruturada e rescrita que segue as normas metodológicas articuladas pela ciência. Além disso, tem-se uma pesquisa participante, em que se investiga as atividades em conjunto com o grupo pesquisado (MARCONI e LAKATOS, 1996).

Para dar suporte ao estudo, aproveitou-se fontes bibliográficas, como forma de revisão, por meio de dados tradicionais como livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras publicações. Serviu de grande valia, como base referencial, pesquisas a *home pages* de instituições, órgãos e entidades internacionais, para um melhor aproveitamento de conceitos e metodologias existentes acerca do assunto controle interno.

Com a finalidade de investigar qualitativa e quantitativamente a percepção dos gestores, funcionários e inspetores de cooperativas de crédito, acerca dos sistemas de controle interno; delineou-se o planejamento e a validade dos dados coletados, através de uma pesquisa do tipo qualitativa e quantitativa, a qual permitiu uma melhor compreensão do fenômeno através da geração de dados obtidos por meio de dados e opiniões do público alvo.

Um estudo do tipo qualitativo e quantitativo é considerado por Richardson (1999 *apud* BEUREN, 2003), quanto ao primeiro, o que pode descrever a complexidade e a interação de determinado problema e de certas variáveis; em relação ao segundo, como a quantificação nas modalidades de informações e tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples como percentual até mesmo por métodos mais complexos.

Neste sentido procurou-se analisar os seguintes aspectos basilares:

- A prática ou não, nas cooperativas estudadas dos preceitos conceituados pela metodologia *COSO* quanto ao 'ambiente interno', 'definição dos objetivos', 'identificação de eventos', 'avaliação do risco', 'resposta ao risco', 'atividades de controle', 'informação e comunicação' e 'monitoramento', dos entrevistados gestores e inspetores.
- A percepção dos gestores e inspetores quanto ao grau de relevância dos princípios dos componentes da metodologia *COSO*, independente se os mesmos são aplicados.
- Correlacionar o grau de classificação atribuído pelos respondentes da pesquisa gestores, quadro funcional e inspetores, ao que cerne o desenvolvido na Cooperativa dos preceitos acima descritos.
- E ainda, sumariar todas respostas em análise de questão aberta, de modo a amparar formulação do modelo sugestivo.

Durante a realização do estudo de caso, pretendeu-se obter o máximo de entrevistados respondentes possível, entretanto, como a totalidade exata de gestores (incluindo presidentes, conselheiros, gerentes, coordenadores e assessores) e funcionários pertencentes às 42 cooperativas filiadas, mais 2 conveniadas e a uma Central do sistema SICOOB SC, foi impreciso

estimar, pois algumas destas cooperativas não possuem a folha de pagamento centralizada e sob administração da Central. Partiu-se então, para uma amostra da totalidade composta por 45 cooperativas no sistema catarinense.

Para a coleta dos dados propriamente dita, definiu-se como instrumento de pesquisa os questionários semi-estruturados (Apêndice B e C) num montante de 75 enunciados (59 aos gestores e inspetores, e 16 ao quadro funcional) sendo uma de questão aberta. Foram enviados por meio eletrônico (e-mail) conforme Apêndice A, para todas as 45 cooperativas, dando a opção de retorno de resposta aos entrevistados por correio eletrônico ou o envio por malote, sempre priorizando o anonimato do respondente.

Na primeira parte dos questionários, em ambos os grupos de estudo (gestores, inspetores e quadro funcional), foram levantadas algumas informações no âmbito de conhecimento do perfil característico de cada pessoa como: idade, sexo, grau de escolaridade, tempo na cooperativa, setor e departamento em que trabalha.

As partes subseqüentes mereceram dois tipos de questionários:

- Primeiramente os aplicados da partes de 1 a 9 do Apêndice C, perguntou se é instituído na cooperativa os preceitos enunciados dando a opção de 'SIM' ou 'NÃO' para o gestores; e para os inspetores as opções respondentes quantas cooperativas, em média, instituíam aquelas prerrogativas, optando entre as opções 'Até 5', 'Até 10', 'Até 20', 'Até 30', 'Até 40' ou 'TODAS'.

- Por conseguinte, solicitou-se para escalonar de acordo com o grau de relevância que o entrevistado atribuía, aos princípios enumerados anteriormente, utilizando-se como medição um variação em escala de importância partindo do ponto mínimo enumerado por 1, até o grau máximo de relevância 4.

Quanto ao questionário enviado para o quadro funcional, foram aproveitados também o grau de escalonamento anteriormente descrito, contudo, para verificar não mais a relevância e sim o grau de avaliação atribuído pelo respondente aos controles internos exercidos na cooperativa baseados nos componentes de *COSO*. Esta parte do questionário também foi aplicada com os gestores e inspetores.

Na última fase de pesquisa ao quadro funcional (parte 3 do Apêndice C) foi elaborada uma pergunta do tipo questão aberta, em que se pretendeu relacionar os principais procedimentos desempenhados por cada entrevistado, levando-se em consideração a descrição detalhada e

minuciosa de todos os métodos, processos e atividades executadas habitualmente de acordo com a função, inclusive envolvendo sistemas de informática, documentos, entre outros.

Esta última peça do estudo de caso se deveu em função de um dos objetivos específicos denotados no presente estudo, com o propósito de esboçar uma proposta de estrutura básica de controle interno apropriado para cooperativas de crédito.

O estudo de caso foi aplicado no período de 16 de agosto a 20 de setembro do ano de 2007. Dos 3 tipos de questionários enviados obteve-se retorno de 21 cooperativas, representando 46,7% do total das 45, distribuídos em uma amostra de 185 pessoas, no qual merece destaque os inspetores pesquisados, pois todos responderam ao estudo. Estes são representados do quadro efetivo da cooperativa central (quatro funcionários) e na forma de terceirização (três auditores internos). Ainda, percebeu-se o empenho do quadro funcional (119 pessoas) que representou o dobro de respondentes gestores conforme Tabela 1:

**Tabela 1 - Amostra do estudo de caso.**

Cooperativa	Gestores	%	Quadro Funcional	%	Inspetores	%	SOMA
Cooperativa Central	8	13,6%	17	14,3%	7	100%	32
Cooperativa 1	2	3,4%	9	7,6%	--	--	11
Cooperativa 2	2	3,4%	2	1,7%	--	--	4
Cooperativa 3	3	5,1%	1	0,8%	--	--	4
Cooperativa 4	3	5,1%	2	1,7%	--	--	5
Cooperativa 5	10	16,9%	14	11,8%	--	--	24
Cooperativa 6	1	1,7%	3	2,5%	--	--	4
Cooperativa 7	1	1,7%	--	--	--	--	1
Cooperativa 8	1	1,7%	3	2,5%	--	--	4
Cooperativa 9	1	1,7%	1	0,8%	--	--	2
Cooperativa 10	2	3,4%	6	5,0%	--	--	8
Cooperativa 11	--	--	3	2,5%	--	--	3
Cooperativa 12	--	--	2	1,7%	--	--	2
Cooperativa 13	1	1,7%	--	--	--	--	1
Cooperativa 14	1	1,7%	1	0,8%	--	--	2
Cooperativa 15	3	5,1%	--	--	--	--	3
Cooperativa 16	8	13,6%	11	9,2%	--	--	19
Cooperativa 17	7	11,9%	15	12,6%	--	--	22
Cooperativa 18	5	8,5%	2	1,7%	--	--	7
Cooperativa 19	--	--	13	10,9%	--	--	13
Cooperativa 20	--	--	14	11,8%	--	--	14
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>119</b>	<b>100,0%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>185</b>

Partindo do preceito de um estudo descritivo, o estudo de caso foi avaliado através de análises de conteúdo por categorias, considerado por Richardson (1999 *apud* BEUREN 2003), como sendo a decodificação do texto pesquisado em diversos elementos, extraindo as partes utilizáveis e correlacionáveis ao problema da pesquisa, permitindo uma comparação com outros textos escolhidos.

Após a aplicabilidade dos questionários e com o retorno das respostas fez-se necessária uma compilação dos dados de forma a compactá-las a gerar o resultado da pesquisa. Foi então, utilizado para codificação e geração dos gráficos o aplicativo Microsoft® Excel 2002 da *Microsoft Corporation*. Os tipos de gráficos gerados são os comumente visto em pesquisas sócio-econômicas; na primeira parte da pesquisa sobre a identificação dos dados característicos dos entrevistados, utilizou-se o chamado gráfico de pizza, por ser o mais bem visualizável e compreensível.

Por outro lado, nas partes seguintes do estudo foi obrigatório à utilização do gráfico de colunas 100% empilhadas, o qual compara percentualmente a contribuição de cada valor com o total entre as categorias, neste estudo classificado por cada questão levantada, por cada resposta dada e em cada tipo de respondente.

Faz-se necessário à utilização gráfica acima, em virtude de terem sido utilizados e comparados resultados de percepção diferentes (gestores, inspetores e quadro funcional), além é claro da quantidade de opiniões remota, ainda mais ao se comparar às opiniões dos inspetores (sete ao todo) em relação ao montante do quadro funcional (119 amostras).

Assim sendo, o presente trabalho monográfico caracteriza-se quanto aos objetivos de forma descritivo, através de procedimentos de pesquisas bibliográficas, documentais e um estudo de caso, ambos de abordagem qualitativa e quantitativa, que foi desenvolvido por meio de pesquisa participante semi-estruturada, finalizando-o através de análises de conteúdo por categorias e por meio de gráficos gerados no aplicativo Excel.

## 1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Na maior parte dos estudos pesquisados e tomados como referência a metodologia *COSO Report* e *COSO ERM*, se valeram como base de citação do manual desenvolvido pelo *Committee*

of *Sponsoring Organizations*, neste presente estudo não será diferente e a outros porventura acessados.

A metodologia sugerida por aquele comitê consiste em práticas de governança corporativa abordando métodos e conceitos de contabilidade gerencial, administração de empresas, economia, direito entre outras áreas. Portanto, base de referência sobre esta área na tentativa de adaptabilidade ao sugerido pela metodologia.

Quanto ao aspecto geográfico deste estudo de caso ao que cerne as cooperativas de crédito, faculta-se na adaptabilidade para com as empresas de diversos porte e ramos de atividade, em contribuir ao alcance dos objetivos.

Assim sendo, o atual estudo descritivo desta pesquisa se prestará a um referencial empírico limitado a conceitos, métodos e técnicas pré-existentes no campo científico das ciências sociais aplicadas; na adequação de um modelo básico sugestivo sobre controle interno, que supõe-se aplicável às cooperativas de crédito.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho segue uma capitularização dividida em 5 tópicos referenciais, em princípio pelo capítulo introdutório onde se pretende contextualizar o tema, definir o problema, a justificativa, os objetivos geral e específicos e a metodologia utilizada para a realização do estudo.

O capítulo 2 é composto pela fundamentação teórica através de caracterizações de conceitos sobre o cooperativismo, auditoria e suas subdivisões, diferenciações entre os principais termos acerca de riscos empresariais, controle e sistema, definições e metodologias de controles internos e ainda, as limitações dos sistemas de controle interno.

Ao longo do capítulo 3 são contextualizados os componentes de gerenciamento dos controles internos em conjunto com os de gerenciamento do risco, proposto, respectivamente, pela metodologia *COSO Report* e *COSO Enterprise Risk Management – ERM*.

No capítulo de que trata sobre a avaliação e resultado da pesquisa enumerado pelo tópico 4, são apresentados os resultados do estudo de caso qualitativo, abrangendo-o de forma descritiva e analítica, valendo-se da pesquisa contextualizada na metodologia (capítulo 1) da pesquisa.

O assunto do capítulo 5 é apresentado o ponto crucial da presente pesquisa acadêmica, com o desmembramento da metodologia em seus pontos fundamentais, será elaborado um modelo básico estrutural alusivo sobre sistema de controle interno em conjunto com os dados obtidos no estudo de caso.

Os demais elementos utilizados para a conclusão do trabalho, os quais não se encontram presentes nos capítulos acima citados, serão esboçados as análises e considerações finais, pontos relevantes e conclusivos correlacionado ao processo de estudo efetuado; e por fim, serão feitas sugestões a futuros estudos acerca do tema controle interno.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo inclui temas relacionados ao cooperativismo, conceituações sobre auditoria, algumas definições sobre risco empresarial. Também, contemplam determinadas metodologias e as principais definições sobre controle interno.

### 2.1 COOPERATIVISMO

Na necessidade de os indivíduos se agruparem, seja por iniciativa individual ou geral, como meio de sobrevivência e a concretização dos seus objetivos surgiu à cooperação entre as pessoas, resultando no desenvolvimento e aperfeiçoamento de muitas técnicas, métodos e eventos existentes nos dias atuais. O ato de cooperar é agir de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca de algum objetivo em comum. A cooperação entre os seres humanos supõe-se iniciar na educação e convivência familiar, onde são fundamentais para a sobrevivência das relações entre pai, mãe e filhos, numa convivência harmoniosa e agradável, unindo idéias e forças.

Neste sentido cooperar, segundo OCESC (2004, p.6), “Deriva etimologicamente da palavra latina ‘Cooperari’, formada por ‘cum’ (com) e ‘operari’ (trabalhar), e significa agir simultânea ou coletivamente com outros para um mesmo fim, ou seja, trabalhar em comum para o êxito de um mesmo propósito.” A partir deste preceito origina-se o cooperativismo, como sendo uma doutrina cultural socioeconômica, visando o desenvolvimento social e qualidade de vida, aquela na busca de desenvolver a capacidade intelectual das pessoas numa melhoria contínua; ambas fundamentadas na liberdade humana e nos princípios cooperativistas (GAWLAK e TURRA, 2001).

Numa constituição por membros de determinado grupo econômico, social ou afins, em desempenhar ações específicas, produção ou a geração de algo com benefícios comum, podem tratar de diferentes formas os conceitos e princípios, mas sempre com o mesmo propósito, na grande maioria, de cooperar e colaborar em detrimento de um fim único.

Destarte conceitua-se cooperativa como uma associação de pessoas com interesses comuns, organizadas economicamente e de forma democrática, com participação voluntária,

prezando a igualdade de deveres e direitos para a execução de atividades, operações ou serviços (OCESC, 2004).

Por isso, pode-se afirmar que as cooperativas são constituídas com base na cooperação, autogestão, princípios democráticos, estrutura horizontal e nos baixos custos de transação, com poucas barreiras para introduzir novos membros, fazendo com que eles se auto-organizem em busca de um objetivo comum (JUNQUEIRA; TREZ, 2005).

Os pressupostos arrolados levam em consideração que por meio do cooperativismo as pessoas passam a descobrir o potencial coletivo, desenvolvendo valores e atitudes que contribuem para o benefício mútuo, em contraposto, no passar dos anos, imposto pela hegemonia do capitalismo, doutrinas, princípios e movimentos contrários à liberdade coletiva.

### 2.1.1 Breve Histórico

Em pesquisa secundária efetuada tem-se a impressão que o surgimento do cooperativismo deu-se na Europa, embora ponderação a limitações de acesso a bibliotecas e escrituras dos outros quatro continentes, em função da estrutura de buscas literárias, permaneceram fixa no egocentrismo.

Apesar dos povos antigos já perpetuarem a ajuda mútua como meio de sobrevivência, segundo OCESC (2004), vestígios de formas bem definidas de cooperação existiram na Babilônia, no Egito, na Grécia, e também, na China. No entanto, talvez a forma mais definida de cooperação veio a ser constatado quando do descobrimento da América, das civilizações Asteca e Maia, onde se vivia em regime de verdadeiro auxílio grupal.

Do século XVII ao XIX, apareceram os principais precursores do modelo cooperativo distribuído em diferentes países e em ramos distintos. Na Inglaterra, as experiências cooperativistas localizavam-se, especialmente, no setor de consumo; na França, no segmento da produção industrial; e, na Alemanha, do setor de crédito (SIQUEIRA, 2001).

Pela concorrência desenfreada de pequenas unidades de produção, pela gravidade da repercussão negativa da Revolução Industrial no meio operário em meados do século XIX e pela ausência de legislação trabalhista e previdenciária, segundo Pinho (1977), foi aos poucos elaborado pelos precursores socialistas utópicos franceses e ingleses, o pensamento cooperativo.

Parece que este movimento quase que doutrinário pregava a primazia dos interesses grupais envolvidos numa causa, por meio da entajada ou aplicações do auxílio-mútuo às relações de trabalho; um idealismo de justiça e fraternidade, buscando a melhoria da qualidade de vida. Defendiam talvez, ação coordenada da coletividade na produção ou repartição da renda por meio do que achavam significativo e verdadeiro.

Ainda conforme Pinho (1977), os socialistas utópicos admitiam também, a possibilidade da vontade humana de atuar sobre a evolução econômica orientados no sentido do progresso, buscavam eles por meio de correntes com ideais e conceitos próprios (Owen, Fourier, Blanc, entre outros), ou de modificações da organização da produção industrial (corrente industrialista), ou do trabalho (associações e outros) ou de modificações do regime de trocas.

De acordo com OCESC (2004, p.10), os utópicos de maior influência ao cooperativismo foram P. C. Pockboy (1959) que incentivava a formação de grupos econômicos de agricultores, artesãos, marinheiros e professores, para que se organizassem em associações de cooperação integral. E ainda, John Bellers (1960) onde imagina uma “Colônia Cooperativas de Trabalho”, agrupando de 300 a 3.000 cooperados, que poderiam reduzir as suas próprias despesas, eliminando assim os lucros de intermediários e interferência de terceiros.

Provavelmente foi na Inglaterra, sob a influência de dois dos maiores idealizadores do cooperativismo William King (1786-1865) e Robert Owen (1772-1858), que se intensificou no meio operário um movimento incentivando a organização de cooperativas. Assim nasceu em 1820, a Liga para a Propaganda da Cooperação; sete anos depois em 1827, King organizou em Brighton a primeira pré-cooperativa<sup>3</sup> de consumo (MENEGÁRIO, 2000).

Contudo, foi em novembro de 1843, em Rochdale, na região de Lancaster na Inglaterra, que 28 tecelões decidiram, por influências de Robert Owen, após deliberação em assembléia, constituir formalmente uma cooperativa, baseada em princípios claros e definidos. A concretização ocorreu em 21 de dezembro de 1844, com a fundação da então denominada “*Rochdale Equitable Pioners Society Limited*”, ou, traduzindo, “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Limitada”, (PORTO, 2002 p.37-38).

Para esses tecelões de Rochdale a cooperação surgiria, então, como uma opção para superar a miséria pelo auxílio-mútuo, ou seja, como uma alternativa para se tentar combater os

---

<sup>3</sup> São denominadas “pré-cooperativas” por apresentarem, de maneira vaga e imprecisa, alguns dos princípios cooperativistas formalizados posteriormente pelos pioneiros de Rochdale (MENEGÁRIO, 2000).

prejuízos advindos do novo modelo industrial que substituiu o trabalho artesanal pelas máquinas, os baixos níveis de renda, elevados custos de alimentação e a real possibilidade de desemprego (OCESC, 2004).

O êxito de Rochdale proporcionou uma grande expansão do cooperativismo em sua forma moderna alastrando-se por todo o mundo, segundo Cançado (2004), na Alemanha foram criadas as cooperativas de crédito, enquanto na França as de produção, espalhando-se pelo resto da Europa, chegando a Suíça (1851), Itália (1864), Dinamarca (1866), Noruega (1885), Suécia (1899) etc., tornando-se uma grande importância econômica. Já no início do século XX havia sido adotado pelas classes produtoras e trabalhadoras de inúmeros países, tanto que de acordo com OCEC (2004), dados de 1970, fornecidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), 138 países tinham os seus sistemas cooperativos perfeitamente integrados ao desenvolvimento nacional.

O cooperativismo no Brasil sob influência Rochdaleana teve sua origem nas primeiras cooperativas de consumo de Limeira, São Paulo (1891), no Rio de Janeiro (1894) e em Pernambuco, na cidade de Camaragibe (1895), e também, na cidade de Campinas, São Paulo (1897), todas estas organizadas por segmentos da classe média urbana, de empregados de empresas privadas e de funcionários públicos (SIQUEIRA, 2001). Entretanto, de acordo com Schneider (1999, p.15), em 1892 foi fundada no Rio Grande do Sul a primeira cooperativa do setor primário: a “*Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli Industriali*”.

### 2.1.2 Cooperativismo de Crédito

As primeiras cooperativas de crédito surgiram na Alemanha em meados do século XIX, tendo como precursores Hermann Schulze, nascido em Delitzsch (cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch), e Friedrich Wilhelm Raiffeisen (cooperativas do tipo *Raiffeisen*), ambos inspiraram posteriormente as cooperativas do tipo *Luzzatti* (criador Luigi Luzzatti), *Haas* (fundador Wilhelm Haas) e *Wollemborg* (PINHO, 1977).

Das inúmeras classificações cooperativistas denominadas por doutrinários, na sua grande maioria, muitas se voltaram para a produção de recursos agrícolas, com auxílio e ajuda do Estado, seja financeiro ou não. Algumas com responsabilidades solidárias limitadas e/ou ilimitadas, como característica preponderante. E ainda, estilos e costumes hora voltados à ética e

religiosidade, hora com vistas à economia, as principais características destas diferentes vertentes do cooperativismo de crédito pode-se perceber no quadro a seguir:

Características	Cooperativas				
	Hass	Luzzatti	Raiffeisen	Wollemborg	Schulze-Deitzsch
Destinação dos Recursos	Agricultura	Agricultura	Agricultura	Agricultura	Classe média
<i>Self-Help</i>	Admite auxílio do Estado retorno	Admite auxílio do Estado retorno	Admite auxílio do Estado não-retorno	Admite auxílio do Estado retorno	Não admite auxílio do Estado retorno
Responsabilidade	Solidária Limitada ou ilimitada sim	Solidária limitada Não	Solidária solidária e limitada não	Solidária solidária e limitada não	Solidária solidária e ilimitada Remunera os dirigentes
Área	Limitada	Limitada	Limitada	Limitada	Ampla área de ação
Caráter	Econômico	Ético e cristão	Ético e cristão	Econômico	Econômico

**Quadro 1** - Quadro comparativo das cooperativas de crédito.

Fonte: Pinho (1977, p.97).

No Brasil, a primeira cooperativa de crédito foi criada pelo padre suíço Teodoro Amstad em 1902 na cidade da Nova Petrópolis – RS, sendo baseada no modelo de *Raiffeisen* e obtendo bastante sucesso com a criação de quatorze cooperativas entre 1902 e 1923, e mais vinte e seis entre 1923 e 1938, segundo afirma Pinho (1976). Seguindo o mesmo pensamento, após estas surgiram do tipo *Luzzatti*, influenciadas pelos imigrantes italianos, instalaram-se na região Sudeste/Sul e posteriormente nas demais regiões do país.

Pode-se dizer que no Brasil a vertente pioneira de crédito cooperativo contou com duas fontes principais, as de primeira fonte as *Caixas Rurais Raiffeisen*, os *Bancos Populares Luzzatti* e as *Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo*, trazidas do Canadá, no final dos anos de 1950. A segunda fonte é representada por um conjunto eclético de cooperativas que se multiplicam combinando elementos de diversas experiências: de crédito agrícola; populares de crédito urbano; de crédito, de trabalhadores de determinada classe, ou empregados em empresas públicas ou privadas, entre outras (PINHO; PALHARES, 2004).

Com a reforma bancária através da Lei 4.595, de 1964, e as normas de política financeira do Governo Federal, o cooperativismo de crédito começou a decair e teve que se reestruturar. Através de colocações de Pinho (1976) as cooperativas de crédito do tipo *Raiffeisen* foram consideradas sem viabilidade e começaram a desaparecer, sendo que, de um total de 62 em

funcionamento em 1950, restaram apenas duas em 1980. As cooperativas de crédito do tipo *Luzzatti*, consideradas desvirtuadas de sua finalidade cooperativista, tiveram uma redução significativa em seu número, restando apenas 25 em funcionamento nos anos de 1970.

O drástico tratamento dado pelo governo brasileiro às pequenas cooperativas de crédito atenuou-se somente a partir de 1995, por meio de algumas resoluções, entretanto, o ano de 2003 somente que representou a abertura do cooperativismo de crédito potencializada pela Resolução 3.106/2003 do BACEN, que permitiu a criação de cooperativas de crédito de livre admissão de associados, por micros e pequenos empresários e empreendedores. “Abriu-se, então, uma ‘nova era’, prevendo-se a ‘explosão’ de cooperativas ‘abertas’ a todas as profissões [...]” (PINHO; PALHARES, 2004 p.15).

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas como sociedades de pessoas, com firma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados (LEI 5.764/1971). Nos atos normativos baixados pelo CMN e pelo BACEN as cooperativas de crédito são classificadas em: singulares, cooperativas centrais ou federações de cooperativas e as confederações de cooperativas (BACEN, 2006).

De acordo com Gawlak e Turra (2001), as cooperativas singulares ou de 1º grau, tem por objetivo a prestação direta de serviços aos associados, constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas e em caráter de exceção pessoas jurídicas; as cooperativas centrais/federação ou de 2º grau, tem por objetivo organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas na recíproca dos serviços, constituída por no mínimo 3 singulares, podendo excepcionalmente admitir pessoas físicas; a confederação também tem o objetivo de organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, constitui-se de no mínimo 3 centrais de qualquer ramo.

No Brasil atualmente, o sistema pioneiro de crédito cooperativo é composto de três macrosistemas – Sicoob, Sicredi e Unicred, vinculados aos bancos com forma jurídica de sociedade anônima o Bancoob S.A. e o Bansicredi S.A. aos dois primeiros sistemas citados, respectivamente. Um quarto sistema emergente está se concentrando especialmente no cooperativismo de crédito solidário, mencionado por Pinho e Palhares (2004) o sistema Cresol, Ecosol, Crehnor, Credtar e outros.

Percebe-se após a estagnação do cooperativismo anterior ao ano de 1995, que o crescimento gradual, mas ainda lento atualmente, vem concretizando formas de cooperação

advindas de pensamentos imaginários e idealizado por muitos durante a história deste movimento. Essas formas de estabelecimento demonstram como é importante as pessoas se organizarem em torno de um objetivo comum, por intermédio de financiamento a baixo custo, melhoria da qualidade de vida aos participantes, além do retorno financeiro distribuído de forma democrática aos componentes e comunidades que as instituíram, os denominados associados.

## 2.2 CONCEITUAÇÃO DE AUDITORIA, AUDITORIA INTERNA E EXTERNA

A contabilidade como segmento profissional, vem reafirmando a sua verdadeira importância no cenário econômico-empresarial a cada dia, por ser uma ciência dinâmica em se tratando dos diferentes ramos de atuação que os profissionais estão sujeitos a seguirem.

Aquele profissional voltado para atender o fisco e preocupado somente com procedimentos e registro de fatos contábeis ocorridos com o patrimônio da entidade, está retomando o seu verdadeiro papel, o de auxiliar na tomada de decisão, ou até mesmo ser o atuante da decisão.

Com a atual situação global no ramo dos negócios e da economia, onde os meios de comunicação estão dinâmicos, supõe-se que a informação tornou uma característica preponderante e indispensável para qualquer profissional. Os novos contabilistas com sólidos conhecimentos de economia, administração, direito, análise de sistemas, etc. e especializações em auditoria, controles, inspeção, perícia, arbitragem, entre outros, estão mais presente no mercado de trabalho.

Um dos ramos muito em alta atualmente do profissional contábil é a de atuação e prestação de serviços de auditoria, conforme exemplifica Oliveira (2001), pode ser classificada de diversas formas, existe auditoria das demonstrações contábeis ou externa, interna, operacional, de cumprimento normativo, de gestão, de sistemas, fiscal e tributações, ambiental, de processos, de reestruturação.

O termo auditoria tem a sua origem latina que vem de "*audire*" utilizado pelos ingleses para rotular a técnica contábil de revisão "*auditing*", sendo considerada atualmente em sentido bem mais amplo (SÁ, 2002 p. 23).

O surgimento da auditoria no Brasil está diretamente ligado com as instalações de diversas companhias multinacionais no país. Estas na necessidade de monitorar suas operações

fora de suas matrizes trouxeram técnicas de controles patrimoniais e com o passar dos tempos, os profissionais brasileiros foram se aperfeiçoando; oriunda presume-se por métodos provenientes de empresas norte-americanas. Na década de 1960, surgiu a primeira associação de auditores, chamada de “Instituto dos Contadores Públicos do Brasil”, hoje a IBRACON (DACOREGIO, 1999, p.22-24).

Inicialmente a profissão de auditor foi regulamentada através da promulgação da Lei 4.728, de 1965, que exigia auditoria nas demonstrações contábeis das companhias abertas; e consolidada como profissão através da Lei 6.404, de 1976, a qual exige a presença de auditores nas sociedades anônimas de capital aberto, e ainda, as demonstrações financeiras, “[...] serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes registrados [...]” na Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

A auditoria, considerado por Knapp (2004 *apud* ABDEL-KHALIK, 2004), como uma ramificação do conhecimento da contabilidade, tem a função de cuidar e avaliar os procedimentos contábeis, a fim de verificar a autenticidade e fidedignidade das informações prestadas perante os usuários.

E ainda, de acordo com Crepaldi (2004), auditoria pode ser definida como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade.

Muito provavelmente os atos administrativos desempenhados pelos gestores, colaboradores, investidores, entre outros, nas organizações atualmente, ainda mesmo por casos isolados de escândalos corporativos, vem sendo melhorados por sinônimos que o termo auditoria pode impor em atos e procedimentos errôneos ou fraudulentos.

Complementando os pensamentos anteriores, Gil (1996) denota ser a auditoria uma função organizacional de revisão, avaliação e emissão de opinião quanto ao ciclo administrativo de planejamento, de execução e controle, em todos os momentos da vida empresarial. Ao mesmo tempo, classifica que os segmentos primários da profissão de auditoria estão classificados em auditoria externa e auditoria interna.

A auditoria externa conhecida mais como independente é o processo de verificação envolvendo uma avaliação independente das contas e dos demonstrativos financeiros da organização, onde são verificados os ativos e passivos, e os relatórios financeiros (STONER e

FREEMAN, 1999), presume-se resumidamente que serve como uma importante verificação sistemática contra fraudes dentro da organização.

Os verdadeiros objetivos de uma auditoria independente, segundo Dacoregio (1999) consiste em verificar se as demonstrações contábeis de uma entidade foram preparadas de acordo com os princípios e normas de contabilidade. Tecnicamente, uma auditoria independente consiste em quatro componentes ou fases segundo Knapp (2004 *apud* ABDEL-KHALIK, 2004):

- **Planejamento** – consiste em entendimento geral do cliente, principais linhas de negócios, tendências do setor e assuntos relacionados, alvo de auditoria;

- **Avaliação de controle interno** – a qual consistem em diários e razões contábeis, procedimentos e políticas para salvaguardar ativos e fornecer registros confiáveis, processos internos operacionais;

- **Testes substantivos** – têm por finalidade determinar se as unidades monetárias registradas para cada item contábil principal estão “materialmente” corretas;

- **Conclusão dos trabalhos** – consiste na revisão dos papéis de trabalho da auditoria preparado durante o curso do serviço.

Do mesmo princípio fiscalizador da auditoria independente, a auditoria interna é uma avaliação independente dentro da empresa que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia do controle interno e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da empresa (CREPALDI, 2004).

A auditoria interna é realizada por membros da própria organização. Seus objetivos são dar uma garantia razoável de que os ativos da empresa estão sendo adequadamente conservados, e que os registros financeiros estão sendo mantidos de forma confiável (STONER e FREEMAN, 1999).

Os processos geralmente adotados se assemelham aos da auditoria externa, porém sem se confundirem, conforme Leone e Leone (2004), a finalidade principal da auditoria operacional é analisar as atividades para constatar se os agentes estão desempenhando suas funções, observando rigorosamente as rotinas, os planos, os orçamentos e as diretrizes da entidade.

A responsabilidade da auditoria interna está intimamente ligada pela avaliação da eficiência e da eficácia da entidade, tendo como tarefa principal à geração de informações que subsidiem os gestores da companhia no cumprimento cada vez melhor de sua missão. Portanto, é co-responsável pelo resultado da empresa num todo (PAULA, 1999).

Resumidamente as diferenças entre auditoria externa e auditoria interna explanadas até então, ficam melhor compreensíveis esquematicamente no quadro 2 a seguir:

Elementos	Auditoria	
	Externa	Interna
Sujeito	Profissional independente	Funcionário da empresa
Ação e objetivo	Exame das demonstrações financeiras	Exame dos controles operacionais
Finalidade	Opinar s/ as demonstrações financeiras	Promover Melhorias nos Controles Operacionais
Relatório Principal	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiência administrativa
Grau de Independência	Mais amplo	Menos amplo
Interesses	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Cobertura de área no exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos Trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do Trabalho	Periódica	Contínua

**Quadro 2** - Diferenças entre auditoria externa e auditoria interna.

Fonte: Crepaldi (2004, p.50).

Essencialmente, a auditoria interna funciona de certa forma como assessoramento na gestão da empresa, uma vez que é desempenhada por funcionários subordinados, tendo como finalidade promover melhorias nos controles operacionais e monitoramento dos riscos inerentes ao empreendimento. Enquanto aos auditores independentes, vale-se somente a apontamentos de não conformidades por meio de sugestões limitadas, em relação ao melhoramento dos processos de controle interno. Parte-se agora para importantes conceituações acerca do risco empresarial, por ser esses o objeto dos sistemas de controle interno.

### 2.3 DEFINIÇÕES DE RISCOS

Na atividade empresarial por sua natureza, a implicação e exposição a uma variada gama de riscos se torna quase que cotidiana. O evento risco pode-se perceber em tudo e em todos; no presente trabalho serão analisados conceitos sobre risco e suas classificações nas organizações, ou seja, o risco empresarial, tendo como foco principal os mensurados financeiramente.

Para Moore (1997, *apud* DACORSO, 2000), o risco trata de acontecimentos futuros e está presente na vida de todos e em diversas ocasiões, sem assumir riscos é impossível um avanço econômico e até mesmo a manutenção do *status quo*.

A origem moderna do conceito de risco, veio do sistema de numeração hindu-arábico, que chegou ao ocidente por volta do ano de 1200, mas tendo somente destaque em 1654 advindo das leis de probabilidade desenvolvidas por Pascal e Fermat; chegando a atual forma conhecida e tratada pela teoria da decisão (BERNSTEIN, 1997).

Vicente (2001) ilustra que quando o risco existe, deve haver ao menos, dois possíveis resultados: probabilidade = 1 (incerteza) ou probabilidade = 0 (certeza); Moore (1997, *apud* DACORSO, 2000) complementa que este é uma certeza de resultado futuro, podendo tomar diferentes formas, algumas delas comumente desfavoráveis, enquanto aquele, deriva de uma possibilidade diferente de zero, acontecimentos menos favoráveis pode ocorrer.

De modo amplo, risco ocorre quando não podemos prever com certeza o resultado de uma alternativa, mas temos informação suficiente para prever a probabilidade de que ela irá levar à situação desejada. Difere da incerteza conforme conceitos de Stoner e Freeman (1999), que pouco se sabe sobre as alternativas ou seus resultados.

Risco empresarial pode ser classificado por Jorion (1999), como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos ou passivos de interesse. O mesmo autor denota que as empresas então expostas a três riscos: risco operacional (aqueles assumidos voluntariamente a fim de criar vantagem competitiva e valorizar a empresa perante seus acionistas), estratégico (resultante de mudanças fundamentais no cenário econômico ou político) e financeiro (ligados a possíveis perdas nos mercados financeiros).

Existem várias formas de agrupar e/ou classificar os riscos, as quais variam muito de autor para autor, dependendo do foco e do objetivo do trabalho classificações e subclassificações podem surgir. “Em suma, a gestão de risco financeiro tornou-se instrumento essencial para que uma atividade comercial possa existir.” (JORION, 1999 p.4). Então, partimos da premissa da conceituação dos principais tipos de riscos financeiros empresarial.

### 2.3.1 Risco de Mercado

Consiste nas perdas em virtude de comportamento adverso dos preços em condições de mudanças ocorridas no mercado (IUDÍCIBUS et al., 2003). Este risco pode ser dividido em quatro grandes áreas: risco do mercado acionário, risco do mercado de câmbio, risco do mercado de juros e risco do mercado de *commodities* (LEMGRUBER, et al., 2001).

Jorion (1999) cita que há dois tipos de risco de mercado, sendo o *absoluto* e o *relativo*, enquanto o primeiro enfoca a volatilidade dos retornos totais mensurado pela perda potencial financeira, o segundo mede o risco em termos do desvio em relação a algum índice de referência.

Conforme Silva Neto (1999), o risco de mercado está relacionado com o preço e valor de bens, serviços, índices, *commodities*, etc., é também negociado em bolsas de valores, futuros, opções e mercadorias. “Está diretamente ligado à forma pela qual o preço de um bem ou derivativo se comporta no dia-a-dia, onde podemos ganhar ou perder quando compramos”.

### 2.3.2 Risco de Liquidez

Liquidez entende-se pela capacidade de pagamento da empresa, isto é, uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos, podendo ser considerado em longo, curto ou imediato prazo (MARION, 2002 p.83). O conceito apresentado em contraposto corre o *risco de liquidez de fluxo de caixa/obtenção de recursos*, classificado por Jorion (1999), como à impossibilidade de cumprir as obrigações relativas aos fluxos de caixa, o que pode forçar a liquidação antecipada de obrigações transformando perdas escriturais em perdas reais.

Rozo (2002), complementa o pensamento anterior referindo-se que o risco de liquidez é advindo de uma deficiência de fundos para fazer face a compromissos assumidos principalmente, ocasionados por decorrência de gestão insatisfatória do caixa da empresa.

Analisa ainda Jorion (1999), que o risco de liquidez pode ser considerado como *risco de liquidez de mercado/produto*, o qual surge quando uma transação não pode ser conduzida pelos preços de mercado prevalentes, devido a uma atividade insuficiente do mercado.

### 2.3.3 Risco Operacional

Com a normatização do BACEN por meio da resolução 3.380, de 2006, a qual dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional; determinou em seu artigo 1º que às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo BACEN a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

O normativo define como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de

eventos externos. Jorion (1999) e Iudicibus et al. (2003) complementam que o risco operacional é resultante de perda em virtude de falha no gerenciamento, má administração, controles defeituosos ou erros humanos na execução dos procedimentos.

Assim, a gestão do risco operacional deve prever entre outros eventos: risco de fraudes internas e externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; risco de execução de práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; danos a ativos físicos próprios ou em uso; fenômenos ou fatos de interrupções das atividades; o risco tecnológico ocasionado por erros de sistemas de informações; falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades; (ROZO, 2002; JORION, 1999; RESOLUÇÃO 3.380, 2006).

#### 2.3.4 Risco de Crédito

O crédito, em sentido restrito, consiste na entrega de um bem ou de um valor presente mediante uma promessa de pagamento em data futura; enquanto promessa de pagamento existe o risco (SILVA, 1997).

As razões que levam um cliente ao não-cumprimento da promessa, podem estar relacionadas ao seu caráter, a sua capacidade de gerir os negócios, aos fatores adversos ou a sua incapacidade de gerar caixa, fatores estes considerados primordiais em análise por qualquer credor na liberação ou venda a um ou vários devedor (es).

Segundo Jorion (1999), o risco de crédito surge quando as contrapartes não desejam ou não são capazes de cumprir suas obrigações contratuais, e ainda, seu efeito é medido pelo custo de reposição de fluxos de caixa, caso a parte fique inadimplente.

Para as instituições financeiras e demais autorizadas a funcionar pelo BACEN, por meio da Resolução 2.682 de 1999, foi determinado em classificar cada operação de crédito em ordem crescente de risco, seguindo critérios de provisionamento contábil (gerando despesa de igual valor) no mesmo montante em face às perdas prováveis por parte de seus clientes, respeitados os prazos de inadimplimento em cada operação. Exemplificando, quando um devedor apresentar 31 dias ininterrupto sem o pagamento, deverá ser provisionado seu saldo devedor da respectiva operação em nível "C", ou seja, 3,00% deste valor, e assim sucessivamente como pode ser observado na Tabela 2 a seguir:

**Tabela 2** - Critérios de classificação, provisionamento das operações de crédito.

Classificação Nível de Risco	Por Atraso	Provisão a Constituir
AA		0,00%
A	Normal ou atraso até 15 dias	0,50%
B	Atraso entre 16 e 30 dias	1,00%
C	Atraso entre 31 e 60 dias	3,00%
D	Atraso entre 61 e 90 dias	10,00%
E	Atraso entre 91 e 120 dias	30,00%
F	Atraso entre 121 e 150 dias	50,00%
G	Atraso entre 151 e 180 dias	70,00%
H	Atraso acima de 180 dias	100,00%

Fonte: Adaptado de BACEN (1999).

Complementa Lemgruber, et al. (2001), que o risco de crédito pode ser dividido em três grupos: o risco do país, o risco político e o risco da falta de pagamento; entretanto, todos estão diretamente interligados com possíveis perdas de recursos que não mais serão recebidos.

### 2.3.5 Risco Legal

De acordo com Iudícibus, et al. (2003), risco legal está intimamente ligado com a perda por não ser possível executar um contrato ou operação em virtude de documentação insuficiente, legalidade incerta, impossibilidade de execução em falências, etc.

Riscos legais podem afetar particularmente instituições financeiras e a empresas constantemente dependentes de normas reguladas por órgãos governamentais, conforme Jorion (1999), os riscos legais incluem o risco de conformidade e o risco de regulamentação, que dizem respeito a atividades que podem violar regulamentações governamentais, como manipulação de mercado e transações realizadas por pessoas com acesso a informações privilegiadas.

Rozo (2002), sintetiza que o risco legal pode ser também, a documentação incorreta das transações, descumprimento da legislação vigente, novas leis, decisões judiciais,... complementa a resolução 3.380/2005, que o risco legal engloba a inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

Nem sempre é fácil diferenciar qual o tipo de risco presente em determinada situação, o tipo de risco pode variar, dependendo da óptica sob a qual o problema é observado. Conclui-se

então, que o risco empresarial é tudo aquilo que possa causar danos a pessoas ou ao negócio, ou seja, tenha o potencial de destruir estimativa. Conceitualmente, segundo Facco (2006), caracteriza por um acontecimento negativo que pode ser controlado e previsível, sendo que o compromisso com a prevenção e o controle de riscos não devem ser monopólio das grandes corporações.

#### 2.4 CONTROLE, SISTEMA, SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

No ambiente cada vez mais dinâmico dos negócios a necessidade do controle dos processos operacionais, comerciais e fiscais, em nível empresarial ou governamental, se torna natural e imprescindível a fim de se cultivar um sistema capitalista organizado.

A compreensão da atividade de controle em uma empresa é de fundamental importância, uma vez que influencia diretamente nos processos operacionais internos e externos. O controle organizacional pode ser comparado com os exercidos no cotidiano de um ser humano. O ato de controlar é vivenciado por todos, “Assim como uma dona-de-casa controla os gastos domésticos e cada cidadão mantém sob controle o saldo de sua conta bancária, numa organização empresarial ou pública existe um conjunto de procedimentos voltados a garantir a obtenção de resultados [...]” (CRUZ e GLOCK, 2003 p.20).

O princípio do controle empresarial era exercido por apenas uma única pessoa ou um pequeno grupo, este executivo era ao mesmo tempo o dono do negócio se preocupando em somente cuidar e manter seus negócios na ativa para auto sustentar-se. Conforme Migliavacca (2002 p.33), os primórdios da palavra controle surgiu por volta de 1600, como significado de “[...] cópia de uma relação de contas [...]”, um análogo com a sua origem da palavra em latim “*contrarotulus*”, que denota “[...] cópia do registro de dados [...]”.

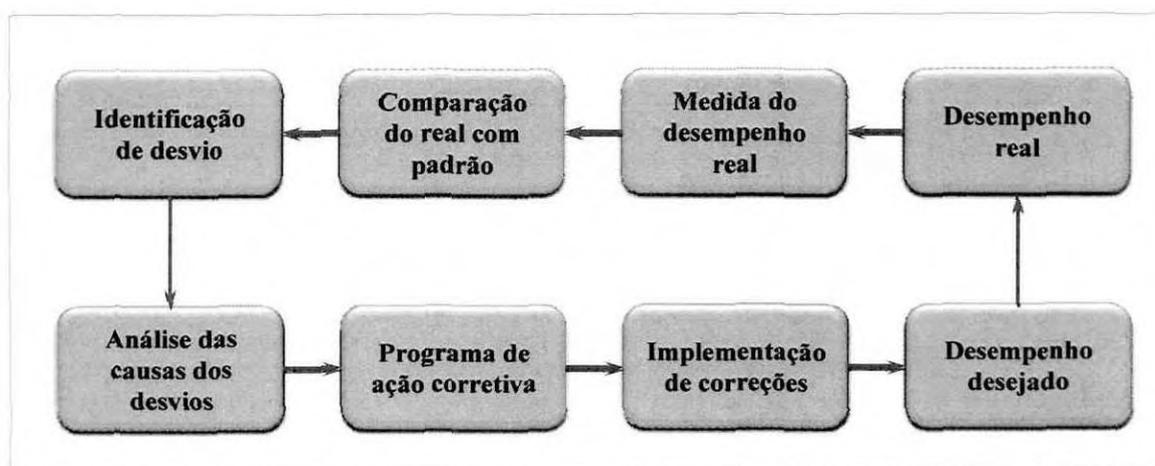
Durante um período da história da administração de empresas o conceito de controle interno poderia ser contraposto de diversas formas e significados, um especialista do setor de auditoria interna opinava diferentemente de um do setor de controladoria, que por sua vez não tinha uma visão por igual de um gerente. A necessidade de um conceito singular aumentava a confusão sobre o verdadeiro papel e significado dos controles em uma empresa.

Na modernidade empresarial existe uma clara separação entre os que detêm a propriedade do negócio e os que realizam o controle de gestão. O todo organizacional se tomou um trabalho muito complexo, exigindo a necessidade de vários especialistas em diferentes áreas funcionais,

por exemplo, uns na área de produção, outros na comercialização, finanças, recursos humanos, contabilidade, etc. O controle é um método, segundo Ferreira (1999), de fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas ou padrões preestabelecidos.

Entretanto, ainda hoje, na maior parte das empresas, os administradores, além de exercerem o papel de controlar o processo de trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo planos previstos, também são controlados diretamente pelos proprietários/acionistas do negócio. O poder de decidir e fazer, não generalizando, depende de autorização prévia.

A gerência e os proprietários devem cooperar com os trabalhadores, para que a execução do controle e processos de gestão sejam a melhor possível. Conforme Koontz e O'Donnell (1976, p.255), "O controle consiste em verificar se tudo corre de conformidade com o plano adotado, as instruções emitidas e os princípios estabelecidos. Tem por objetivo apontar as falhas e os erros para retificá-los e evitar sua reincidência. Aplica-se a tudo: coisas, pessoas, atos, [...]". O fluxo operacional de controle fica mais compreensível no diagrama gráfico abaixo:



**Figura 1** - Fluxo da função de controle.  
**Fonte:** Antunes (1998, p.32).

Focando um pouco para o lado financeiro Zdanowicz (2000) afirma, que a função de controle está intimamente relacionado com a de planejamento financeiro, pois não fará sentido projetar objetivos e metas para a empresa, se não se realizar o controle orçamentário correspondente às previsões feitas. Complementando o pensamento anterior Gomes e Salas (1999), discutem as perspectivas do controle, dividindo-os em: limitada e ampla, com a primeira

baseada apenas em aspectos financeiros e a segunda considerando também o contexto em que ocorrem as atividades, incluindo estratégia, estrutura empresarial, comportamento individual, cultura organizacional e contexto social e competitivo.

Das diversas atividades organizacionais realizadas no processo produtivo de uma empresa, algumas dificultam a formalização dos procedimentos e rotinas, por isso, a necessidade de controles preventivos e detectivos, este para impedir a ocorrência de erros e fraudes àquele para detectá-los e que providências necessárias sejam tomadas antes que ocorram maiores conseqüências.

Controle representa um dos quatro C da qualidade total do modelo de gestão das cooperativas proposto por Oliveira (2003, p.92) que são Cooperação, Compromisso, Coordenação e por fim já citado Controle. O mesmo autor aborda ainda num dos componentes do modelo de gestão, definindo que:

Controle é a função do processo administrativo das cooperativas que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir, controlar e avaliar o desempenho e o resultado das estratégias, projetos e ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou *interferir em outras funções do processo administrativo das cooperativas*, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos.

As empresas de modo sistêmico são estruturadas ao ponto que se agrupam e organizam-se de modo coerente, na obtenção de vários objetivos peculiares, na finalidade de obter sucesso e o conjunto de atividades imprescindíveis a sua operação. Dessa forma, um sistema de controle será estruturado conforme as características de estratégia traçada pela organização, influenciando diretamente na tomada de decisão.

Diante disto, pode-se afirmar que uma empresa compreende um ambiente de sistema amplo, que se correlaciona com outros sistemas internos que a compõe, na finalidade harmônica dos processos operacionais e obtenção dos objetivos predeterminados.

A necessidade constante na gestão empresarial de informações dinâmicas e por completas, exige por parte da organização e seus colaboradores, além de um raciocínio e uma visão sistêmica, de acordo com Chiavenato (1997), um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos, funcionando como um todo organizado logicamente, e interagindo entre si e a atmosfera no qual está inserido.

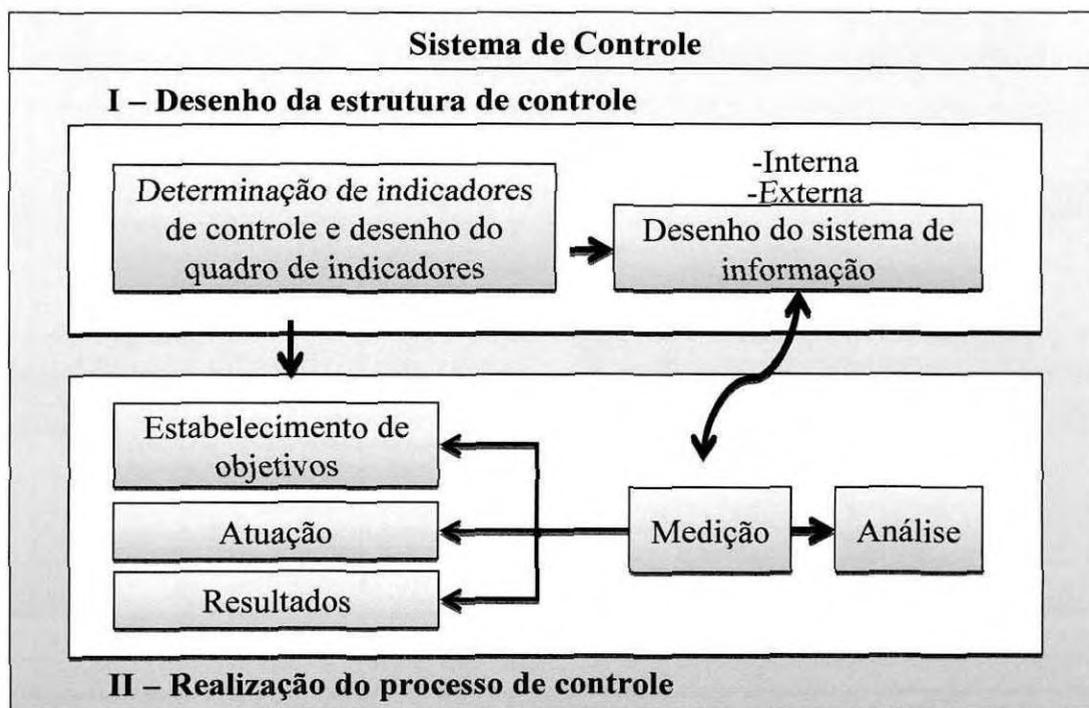
Um sistema é bem definido por Leone e Leone (2004), como sendo o conjunto de órgãos, atividades, pessoas, critérios, procedimentos, fluxos e cálculos organizados, integrados e coordenados para produzir algum resultado planejado.

Não obstante, segundo Gomes e Salas (1999), em muitas organizações os sistemas de *controle de gestão não facilitam nem a adequação estratégica nem a coordenação organizacional*, onde na verdade há um conjunto de instrumentos burocráticos que têm existência por si mesmos, criando uma ficção de que existe um sistema de controle ou justificando o poder e influência de quem os administra.

O Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo - CRC/SP (1998), define sistema de controle como sendo o conjunto de políticas e procedimentos que coletam, registram, processam dados e relatam as informações resultantes, dividindo-o em controle independente aqueles estabelecidos pela administração, mas não relacionados ao fluxo diário da documentação e em controles das operações conduzidos dentro do fluxo das operações que visam dar segurança aos *procedimentos e as normas*.

O sistema de controle além de ter vistas para a consecução dos objetivos deve também, levar em consideração a particularidade e características de cada organização, ponderar sua dimensão, cultura, relações interpessoais, descentralização e formalizações de suas atividades, para que resulte como instrumento de motivação e aprimoramento individual e da empresa por completo.

Um sistema de controle, segundo Gomes e Salas (2001), envolve o desenho organizacional da estrutura de controle, com a determinação e desenho dos indicadores de controle e do sistema de informação, o qual permitirá a efetiva realização do processo de controle (planejamento, avaliação do resultado e decisões corretivas), interligados no estabelecimento dos objetivos, atuação e prováveis resultados, analisados previamente (vide Figura 2).



**Figura 2** - Elementos de um sistema de controle.  
**Fonte:** Gomes e Salas (2001, p.72).

A dificuldade por parte da administração da empresa em supervisionar pessoalmente se está sendo executado de acordo com o plano estabelecido, os processos em cada um de seus sistemas internos e as variadas funções a eles delegados, fez surgir à necessidade do sistema de controle interno.

Além desta estrutura ter a função de fiscalizar, controlar e manter uma harmonia dos procedimentos, como afirma Crepaldi (2004), é imprescindível o exercício de planejamento e execução das operações.

Atualmente os conceitos outrora fundamentados sobre sistema de controle interno estarem exclusivamente ligadas às atividades de contabilidade e finanças, já não é mais benquisto, como afirma Attie (1992), um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e, inclusive, auditoria interna; pode, também, abranger atividades em outros campos.

Bem como em sentido amplo Vieira (2005) define sistema de controle interno um conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir de um órgão central de coordenação, orientadas para o desempenho das atribuições de controle interno.

A fim de complementar o pensamento anterior, Silva Júnior (2001), afirma ser necessário que o sistema de controle interno seja orientado a longo prazo, a fim de facilitar decisões estratégicas e seu controle posteriormente; apresente dados financeiros e não-financeiros; estimule a flexibilidade reduzindo a burocracia levando em conta o ambiente competitivo organizacional.

As características de um eficiente sistema de controle interno compreendem, segundo Attie (1992, p.202):

- Plano de organização que proporcione segregação de funções apropriadas das responsabilidades funcionais;
- Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas;
- Observação de práticas salutares no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e
- Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

O Conselho Federal de Contabilidade - CFC órgão fiscalizador do exercício profissional, criado por meio do Decreto-Lei nº 9.295 de 1946, determina em sua NBC T 11 Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis, subitem 11.2.5.2 que auditor independente deverá efetuar o estudo e avaliação do sistema contábil e de controle interno da entidade baseados nos procedimentos de auditoria. A mesma norma conceitua:

11.2.5.1 – O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional (CFC, 2003 p.137).

De acordo com os preceitos do CFC, percebe-se uma integração entre os sistemas de controles internos operacionais com os controles contábeis, uma vez que em ambos tem-se o escopo de preservação do patrimônio da entidade e a eficiência empresarial nos processos e atividades. Passa-se a seguir a conceituação em específico do BACEN por ser este órgão o regulador, da maioria das normas vinculadas ao cooperativismo de crédito.

#### 2.4.1 Controle Interno para o BACEN

Com a finalidade de exercer o controle monetário e de preparar a organização de um banco central para o Brasil, foi instituída a Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC em 1945 (BACEN, 2004). Mas com o advento da reformulação do sistema monetário brasileiro

através da Lei nº 4.595 de 1964, que além de dispor sobre a política das instituições monetárias, bancárias e creditícias, criou também o Conselho Monetário Nacional, o Banco Central do Brasil, o Banco do Brasil S.A., o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e as demais instituições financeiras públicas e privadas.

A lei suprema do sistema financeiro nacional, ainda em vigor, designa ao Conselho Monetário Nacional conforme diretrizes estabelecidas pelo Presidente da República, entre outros afazeres, de que o Banco Central do Brasil formule normas aplicáveis ao Sistema Financeiro nacional – SFN e faça cumpri-las pelas instituições subordinadas a ele.

Então em 1998 o BACEN, seguindo a visão remota de outros países no contexto de controle interno, principalmente influenciado pelos princípios do Comitê da Basileia sobre a Supervisão Bancária, resolveu através da Resolução 2.554 de 1998, determinar as instituições financeiras e demais autorizadas a funcionar, implantação e prática de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas.

Os controles internos conforme a resolução deve prever:

Artigo 2º [...]

I – A definição de responsabilidades [...];

II – A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III – Meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;

IV – A existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V – A contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;

VI – O acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, [...];

VII – A existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

Deve ainda ser periodicamente revisados e atualizados o controle interno de forma que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados em estruturas desenvolvidas.

Por meio de instruções do BACEN sobre constituição e funcionamento de cooperativas de crédito determinado por meio da Resolução 3.442, de 2007, deve-se observar dentre várias condições quanto à criação e até mesmo autorização de abertura por aquela autarquia, “[...] definição da estrutura dos controles internos, com mecanismos que garantam adequada

supervisão por parte da administração e a efetiva utilização de auditoria interna e externa como instrumentos de controle [...].”

Em particular por parte do órgão fiscalizador de verificar a efetiva implementação dos sistemas de controles internos das cooperativas singulares filiadas à cooperativa Central, do eficaz desenvolvimento ou adoção de manual padronizado sobre controles internos e a realização das auditorias internas requeridas por normativos, abordando possível contratação de serviços de outras entidades visando esses fins.

No que cerne o papel essencial quanto cooperativa central de crédito para com suas singulares, com vistas ao cumprimento das atribuições de que trata o normativo em questão, deve desempenhar funções dentre a quais, adoção de medidas que assegurem o cumprimento das normas em vigor referentes à implementação de sistemas de controles internos.

## 2.5 PRINCIPAIS METODOLOGIAS DE CONTROLE INTERNO

Neste tópico pretende-se explicar as principais metodologias, chamadas de estrutura (*framework*) de controle interno, escolheram-se essas três por serem as mais comentadas em diversos documentos e pelo meio acadêmico e empresarial, além do que, terem sido as pioneiras em contextualizar métodos e processos de gerenciamento do risco, aliado a gestão de controle interno, governança corporativa e governança de TI – Tecnologia da Informação.

Outras metodologias podem ser observadas no Apêndice A, entretanto, tentou-se demonstrar sucintamente as de fácil consulta a documentos, uma vez que foi satisfatório somente disponível via *Internet*, além do que com caráter bibliográfico (por exemplo, livros, periódicos, teses,...) não é de fácil localização, dependendo dos métodos não existem menções ou estudos aprofundados.

Passa-se então a descrever as metodologias mais comumente conhecidas como sendo *COSO*, *CoCo* e *Cobit*<sup>®</sup>, merecendo menções em apêndice a este estudo, outras como *SAC*, *SAS 55/78*, *The King* e *Turnbull*. Denota-se que muitas outras existem ou estão por surgir, ademais como foi mencionado, por limitação de consulta a base de dados informacionais e particularidades do autor, facultou-se não serem mencionadas em específico, mas como sugestão são intituladas a seguir:

- *ITIL* – *Information Technology Infrastructure Library* (Biblioteca Infra-estrutural de Tecnologia da Informação)

- *MOF – Microsoft Operations Framework* (Estrutura de Operações da *Microsoft*);
- *SLM – Service Level Management* (Gerenciamento do Nível de Serviço);
- *AS/NZS – Australian/New Zealand Standard*;
- *BS – British Standard*;
- Normas *ISO – International Organization for Standardization* (Normas de Padronização Internacional para Organizações).
- *BSC – Balance Score Card* (Indicadores Balanceados de Desempenho);
- *GAO – General Accounting Office* (Escritório Geral da Contabilidade);
- *ACC – Australian Criteria of Control* (Critérios de Controle Australiano).

### 2.5.1 *COSO Report e COSO Enterprise Risk Management - ERM*

Num período turbulento vivido no passado por escândalos corporativos, inconsistências e pânico na bolsa de valores, ocasionados principalmente por ausência de regras claras e de informações transparentes das empresas aos seus investidores, demonstraram a fragilidade do sistema de controles, gerenciamento de riscos e padrões inaceitáveis de governança corporativa.

Por isso, na necessidade de ao mesmo tempo praticar procedimentos mais enérgicos nos processos operacionais e de estudar as causas da ocorrência de fraudes em relatórios financeiro-contábeis, nos Estados Unidos da América (EUA), em 1985, foi criado através de uma iniciativa independente, segundo Ferreira (2002), a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Elaboração e Apresentação de Relatórios Financeiros) a chamada até hoje genericamente de Comissão *Treadway*, na época composta por uma comissão das principais associações de profissionais ligados à área financeira (AICPA, IIA, AAA, IMM e FEI), tendo como principal objeto de estudo a importância de controles internos na redução da incidência de relatórios financeiros fraudulentos.

Em outubro de 1987 essa comissão divulgou um relatório final o qual passava a mensagem, de acordo com Boynton, Johnson e Kell (2002), de que a administração tem o dever de passar para o restante da entidade, que os controles internos desempenham papel fundamental na prevenção de fraudes, pois influencia o ambiente nos quais os relatórios financeiros são preparados.

Num negócio pode-se dizer que o constante melhoramento de seus objetivos operacionais na obtenção de realizar e ter êxito num todo, é primordial. Mas para cada objetivo operacional existem vários riscos qualitativos e quantitativos inerentes a sua realização, riscos estes como:

estratégicos, de mercado, político, econômico, globais, risco de reputação, de liderança, de processos, de tecnologia, risco financeiro, de liquidez, etc.

O atual Comitê de Organizações Patrocinadoras (*Committee of Sponsoring Organizations - COSO*) em 1992, desenvolveu o protocolo *COSO I*, também chamado de *The COSO Report* (BERGAMINI JUNIOR, 2005), que relacionava em sua estrutura tridimensional (o chamado cubo do *COSO*, Figura 3) uma maior observância de identificação e análise dos riscos internos e externos à organização, pelos que conduzem à entidade num todo, partindo do pensamento da analogia entre a avaliação eficaz do controle interno na prevenção de relatórios financeiros fraudulentos.



**Figura 3** - Cubo de *COSO Internal Control – a Integrated Framework*.  
**Fonte:** Edelstein (2004).

A metodologia *Internal Control – a Integrated Framework (COSO Report)*, tinha como princípio o de analisar e melhorar a efetividade dos controles internos, fornecendo subsídios para que a administração e demais interessados pudessem utilizar e avaliar um sistema de controle; era necessário estabelecer uma definição única de controle interno para que as partes envolvidas tivessem um parâmetro comum, com a finalidade de avaliação e melhoramento constante de seus sistemas, (BARBOSA, PUGLIESE e SPECCHIO, 1999).

Para isto, foi necessário além de colocar em uma estrutura conceitual os diversos controles internos possíveis, como referencia Boynton, Johnson e Kell (2002), foi imprescindível a identificação de cinco componentes de controles internos que inter-relacionassem, que segue no quadro 3:

COMPONENTES	DEFINIÇÃO
1) Ambiente de Controle	É a base para todos os demais componentes. Diz respeito a fatores como ética, integridade, formas de conduta, políticas de recursos humanos, estrutura da organização, forma de atuação e atenção do Conselho de Administração e da alta administração quanto à cultura de controle, designação adequada de autoridade e responsabilidade e a alocação adequada de recursos.
2) Avaliação de Risco	Consiste da identificação e análise de risco (interno ou externo) que são relevantes ao alcance dos objetivos da empresa. Esta avaliação deve considerar a sua severidade, a frequência com que estes ocorrem e conseqüentemente, seu grau de impacto, determinado, a partir daí, como a empresa administrará tais riscos.
3) Atividades de Controle	São as políticas e procedimentos que asseguram que os planos e direcionamento indicados pela administração são atingidos e ocorrem através de toda organização, em todos os níveis, incluindo todas as funções, inclusive segurança física e lógica dos sistemas.
4) Informação e Comunicação	Os sistemas de informação produzem relatórios contendo informações operacionais, financeiras e de <i>compliance</i> que tornam possível a condução e controle do negócio. Tratam de informações geradas tanto interna como externamente e que serão divulgadas também interna e/ou externamente. Além disso, o sistema de informações deve permitir fluxo adequado de informações através de toda a organização, dos níveis hierárquicos inferiores para os superiores e vice-versa e com órgãos externos.
5) Monitoramento	É representado pelo monitoramento contínuo no curso de operações, atividades regulares de gerenciamento e supervisão e de outras atividades decorrentes de realização de tarefas pelas pessoas. As deficiências encontradas ao longo do monitoramento devem ser comunicadas ao supervisor responsável. Caso sejam encontradas durante exames especiais, devem ser comunicadas aos níveis mais elevados da administração.

**Quadro 3** - Componentes do *COSO Report*.

Fonte: Adaptado de Moraes (2003, p. 45-46).

Mas para que o preceito dos controles internos seja concretizado, de acordo com Moraes (2003), é necessário que cada um dos cinco componentes do sistema de controle esteja presente e funcionando adequadamente em relação a cada um dos três objetivos do negócio: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das informações financeiras e obediência (*compliance*) às normas, legislações e regulamentos.

Devido a muita desordem corporativa, em casos de destaques de corrupção empresarial nos EUA, como afirma Bergamini Júnior (2005) da falência do Banco Barings (1995), da Enron Corporation (2002) bem como as perdas acarretadas aos cotistas do fundo de derivativos Long Term Capital Management - LTCM (1998), foi necessário a criação de uma verdadeira e efetiva regulamentação, que obrigasse mais comprometimento e transparência por parte das empresas e ao mesmo tempo facilitasse os serviços executados por auditores independentes, em conjunto

com reação das autoridades reguladoras e fiscalizadoras norte-americanas para proteger o seu mercado de capitais.

A promulgação em 30 de julho de 2002 da Lei *Sarbanes-Oxley* ou SOX, talvez tenha sido um dos atos mais significativo do Congresso dos EUA, que entre outras provisões, a seção 404 requer da gerência a avaliação e a pronúncia anualmente da eficácia do controle interno sobre os relatórios financeiros.

*COSO* (2004a) reconheceu que nos anos recentes viu-se o interesse do foco gerencial não somente ao controle dos processos em si, mas também uma gerência efetiva e eficaz do risco aliado a uma estrutura de governança corporativa. Para tanto, a necessidade de aperfeiçoamento do método *COSO* foi necessário, foi quando em 2001 a comissão iniciou um projeto aliado a PricewaterhouseCoopers, a fim de desenvolver uma estrutura que fosse prontamente usada na gerência, avaliação e melhoria gerencial do risco nas empresa, o que resultou em 2004 a divulgação do documento Gerenciamento de Risco Empresarial – Estrutura Integrada (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*), conhecido como *COSO II* ou *ERM*, pode-se dizer que é uma versão evoluída do *COSO Report*.

O novo modelo *ERM*, além de preservar a estrutura integrada, expande no controle interno fornecendo um foco mais pujante e mais extensivo no assunto de gerência de risco da empresa; com esta nova ferramenta as companhias podem decidir se espelhar nesta estrutura para satisfazer suas necessidades internas de controle e ampliar seus métodos gerenciais no alcance de seus objetivos.

A premissa subjacente da gerência de risco empresarial é definida por *COSO* como segue:

A gerência de risco da empresa é um processo, efetuado pelos gestores, gerência e qualquer pessoa, aplicados no ajuste da estratégia e através da empresa, dispostos a projetar e identificar os eventos potenciais que podem afetar a entidade conduzindo o risco, para fornecer uma garantia razoável a respeito da realização dos objetivos da entidade. (*COSO*, 2004a p.8, tradução nossa)

Para a realização dos objetivos fundamentais estabelecidos na missão e visão da organização, segundo *COSO* (2004a, p.9), o modelo estrutural sugerido no relatório *ERM* estrutura integrada (figura 4), visualiza que a gerência do risco deve definir as estratégias (“*Estrategic*”), utilizar eficiente e eficazmente seus recursos (“*Operations*”), reproduzir através de relatórios as decisões e resultados (“*Reporting*”) e aplicar às operações da empresa de acordo com leis e regulamentos (“*Compliance*”).



**Figura 4** - Matriz tridimensional, cubo *COSO ERM*.

Fonte: *COSO* (2004a, p.11).

Mas o modelo tridimensional de gerenciamento do risco de *COSO ERM*, além dos elementos previstos no *COSO Report*, foi acrescentado mais três componentes representados por fileiras horizontais que podem ser assim expressas:

COMPONENTE	DEFINIÇÃO
1) Ambiente Interno	Abrange o tom da organização, a base para como o risco é visto e dirigido por uma entidade, incluindo o apetite da filosofia do risco e da gerência de risco, a integridade, os valores éticos e o ambiente em que se operam.
2) Definição dos objetivos	Os objetivos devem existir antes que a gerência possa identificar os eventos potenciais que afetam sua realização. A gerência de risco da empresa assegura um processo para ajustar objetivos e aqueles objetivos escolhidos suportaram e alinham com a missão da entidade e ser consistente com seu apetite do risco.
3) Identificação de Eventos	Os eventos internos e externos afetam a realização dos objetivos de uma entidade, devendo ser identificado, distinguindo entre riscos e oportunidades. As oportunidades são canalizadas para trás à estratégia ou ao objetivo-ajuste da gerência de processos.
4) Avaliação do Risco	Os riscos são analisados, considerando a probabilidade e o impacto, como uma base para determinar como devem ser controlados. Os riscos inerentes são avaliados em uma base residual.
5) Resposta ao Risco	A gerência seleciona respostas do risco - que evita, aceitando, reduzindo, ou compartilhando o risco - desenvolvendo um jogo das ações para alinhar riscos com as tolerâncias do risco da entidade e o apetite do risco.
6) Atividades de Controle	As políticas e os procedimentos são estabelecidos e executados para ajudar assegurar as respostas aos riscos realizados eficazmente.

COMPONENTE	DEFINIÇÃO
7) Informação e Comunicação	A informação relevante é identificada, capturada, e comunicada em um formulário ou outro meio que permitam pessoas de realizar a sua responsabilidade. Uma comunicação eficaz ocorre também em um sentido mais largo, fluindo para baixo, transversalmente, e em toda a entidade.
8) Monitoramento	A totalidade da gerência de risco da empresa é monitorada e modificações são feitas como necessário. Monitoração é realizada em todas as atividades da gerência, avaliações separadas, ou ambas. A gerência de risco da empresa não é estritamente um processo de série, onde um componente afete somente o seguinte. É um processo multi-direcional, iterativo em que quase todo o componente pode e influencia outro.

**Quadro 4** - Componentes do modelo de gerenciamento do risco *COSO ERM*.

Fonte: Adaptado de *COSO* (2004b, p.27-75, tradução nossa).

A terceira e última dimensão é representada, segundo Moraes (2003), pelo evento de que o gerenciamento de risco é relevante e deve ser aplicado na sua totalidade, tanto na entidade por completo quanto cada unidade de negócio, ou vista de modo individual, por divisão ou algum subconjunto disso.

É preciso esclarecer que o modelo de gerenciamento do risco imposto por *COSO ERM*, como em todo método, existe limitações resultantes do julgamento humano dentro da tomada de decisão, os custos e os benefícios relativos, as falhas humanas, impossibilitando a diretoria e gerência de ter a garantia absoluta a respeito de realização dos objetivos da entidade (*COSO*, 2004a).

### 2.5.2 *Guidance On Assessing Control – The CoCo Principles*

A metodologia desenvolvida em junho de 1997 pelo *Canadian Institute of Chartered Accountants – CICA*, segundo Barbosa, Pugliese e Specchio (1999), *Guidance on Assessing Control - The CoCo Principles*, visa auxiliar a alta administração das organizações a implementar e avaliar um ambiente de controle, de maneira a alcançar seus objetivos operacionais e estratégicos.

Os princípios de avaliação desta metodologia são baseados na responsabilidade direcionados ao Presidente, tendo como foco principal os objetivos da organização e os riscos a ela relacionados num todo. As perspectivas da avaliação devem ser englobadas e conduzidas por pessoas capacitadas na empresa por completo, servindo de forma para auto-avaliação, através de um processo contínuo, sendo revisado a modo de melhoramento organizacional continuado dos procedimentos, (MORAES, 2003).

Assim como *COSO* defende a premissa do interesse do foco gerencial através de processos, *CoCo* amplia o conceito de que controle (lembrando que este por sua vez é baseado naquela pioneira metodologia):

Conforme a visão da CICA, controle envolve os recursos, sistemas, processos, planejamento, aprendizado contínuo, acompanhamento através de indicadores de performance e cultura organizacional, os quais devem atuar de maneira conjunta, possibilitando as pessoas a atingir os objetivos da organização. Dessa forma, o foco da avaliação é a empresa como um todo, seus objetivos e os riscos que podem dificultar ou impedir sua realização [...]. Controle torna-se um conceito mais amplo que apenas o cuidado com as demonstrações financeiras, *compliance* e segurança dos ativos. (BARBOSA, PUGLIESE e SPECCHIO, 1999 p.15-16).

Numa realização de tarefas através do modelo de *CoCo*, segundo Moraes (2003), as pessoas devem compreender seu propósito (o objetivo a ser atingido), possuir capacidade necessária (informação, recursos e habilidades). Além disso, será necessário um grau de comprometimento para se realizar bem a tarefa ao longo do tempo, devendo monitorar sua performance e o ambiente externo para que possa aprender como melhor realizá-la e quais as mudanças necessárias devem ser executadas, valendo tanto para um indivíduo bem como grupo de trabalho, esquematicamente compreendido na figura 5 logo abaixo.



**Figura 5** - O modelo de controle *CoCo*.

**Fonte:** Barbosa, Pugliese e Specchio (1999 p.17).

A técnica de *CoCo* se destina à alta administração principalmente ao Presidente e ao Conselho de Administração que visa avaliar os processos de eficiência dos controles internos, tendo como propósito de fornecer informações na esfera interna da empresa (MORAES, 2003). Para tanto, o instituto CICA desenvolveu seu modelo de controle constante na figura 5 e em

conjunto do quadro abaixo explicado sucintamente cada critério de controle, conforme Barbosa, Pugliese e Specchio (1999) complementam.

<p style="text-align: center;"><b>Propósito</b></p> <p>Indicam a direção seguida pela organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Objetivos, Visão, Missão e Estratégia;</li> <li>&gt; Riscos Oportunidades;</li> <li>&gt; Políticas;</li> <li>&gt; Planejamento;</li> <li>&gt; Metas e Indicadores de Performance.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Capacidade</b></p> <p>Diz respeito à competência da organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Conhecimento, habilidades e ferramentas;</li> <li>&gt; Processos de comunicação;</li> <li>&gt; Informação;</li> <li>&gt; Coordenação;</li> <li>&gt; Atividades de Controle.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Comprometimento</b></p> <p>Fornecer a identidade e os valores da organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Valores éticos, incluindo integridade;</li> <li>&gt; Política de recursos humanos;</li> <li>&gt; Autoridade e responsabilidade;</li> <li>&gt; Confiança mútua;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Monitoramento e Aprendizado</b></p> <p>Fornecem uma visão da evolução da organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Monitoramento dos ambientes interno e externo;</li> <li>&gt; Monitoramento de Performance;</li> <li>&gt; Questões Desafiadoras;</li> <li>&gt; Reavaliação das necessidades e dos sistemas de informação;</li> <li>&gt; Procedimentos de <i>Follow-up</i>;</li> <li>&gt; Avaliação da Efetividade do Controle.</li> </ul>

**Quadro 5** - Critérios de controle.

**Fonte:** Adaptado de Barbosa, Pugliese e Specchio (1999, p.19).

Logo, os critérios referendados por *CoCo* equivalem como a empresa está sendo gerenciada de acordo com seus controles gerenciais efetivos, de modo que seja desempenhado e monitorado pelos responsáveis da gestão. O interesse dos gestores em controles eficazes, muitas vezes, advém da influência que os acionistas impõem ou mesmo por fazer cumprir leis e regulamentos; não fundamentalmente em instituir uma cultura de controle com vistas ao melhoramento contínuo dos processos e estratégias.

### 2.5.3 *Control Objectives for Information and Related Technology - Cobit*<sup>®</sup>

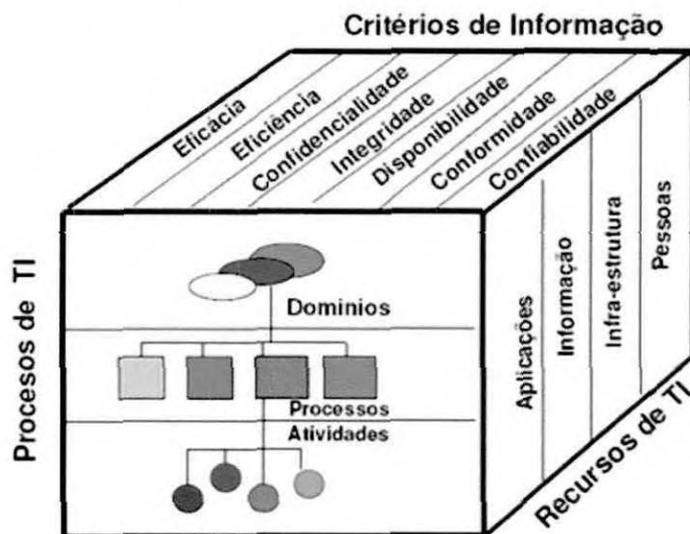
Os sistemas de controles internos voltados para a gestão dos negócios corporativos superaram além do limite das atribuições meramente contábeis, financeiras e administrativas. O processo operacional na organização por completo, deve satisfazer à qualidade, prezar a segurança das informações e a confiabilidade dos recursos gerados a fim de otimizar suas aplicações, dados, infra-estrutura e pessoas.

Assim preza a metodologia do ISACF - *The Information Systems Audit and Control Foundation*, conforme Barbosa, Pugliese e Specchio (1999), o *Control Objectives for*

*Information and Related Technology - Cobit<sup>®</sup>* foi desenvolvido como tendo base à metodologia *COSO*, aplicando-o na área de Sistemas e Tecnologia da Informação.

A técnica permite o acompanhamento das práticas de controle e segurança nos ambientes de Tecnologia da Informação – TI. A metodologia traz sustentações voltadas a governança de TI, fornecendo uma estrutura que avalia o alinhamento dos negócios, permite maximizar os benefícios dos processos de TI, os recursos são utilizados com responsabilidade e é controlado apropriadamente por medidas de desempenho essencial a governança de TI. (*COBIT<sup>®</sup>*, 2005)

O modelo se fundamenta nos princípios da exigência da qualidade, exigências fiduciárias (baseado na metodologia *COSO Report*) e exigências de segurança. O modelo foi traçado as áreas do foco, fornecendo uma ponte entre o que os gerentes operacionais necessitam executar e o que executivos desejam regular (BARBOSA, PUGLIESE e SPECCHIO, 1999).



**Figura 6 - The Cobit<sup>®</sup> Cube.**  
**Fonte:** *Cobit<sup>®</sup> 4.0* (2005 p.24).

A metodologia possui três níveis, conforme figura 6, explica o manual *Cobit<sup>®</sup> 4.0*, que no nível mais baixo da estrutura estão às atividades e tarefas, que formam um grupo numeroso de 214 objetos de controle a ela relacionado. No primeiro plano estão os processos, que agrupam as principais atividades de TI, facilitando o gerenciamento dos recursos de TI. Os processos encontram-se definidos e classificados em 4 domínios, contendo 34 processos, estes por sua vez serão desmembrados e definidos em atividades e tarefas na organização.

No nível mais elevado, estão os domínios, agrupados em processos de planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega e suporte e monitoramento (BARBOSA, PUGLIESE e SPECCHIO, 1999). O ciclo organizado da combinação dos processos resulta no *Cobit*<sup>®</sup> Framework (Figura 7), podendo ser aplicado em vários níveis na organização, como por exemplo, nível corporativo, função de TI e para os responsáveis pelo processo de negócio.

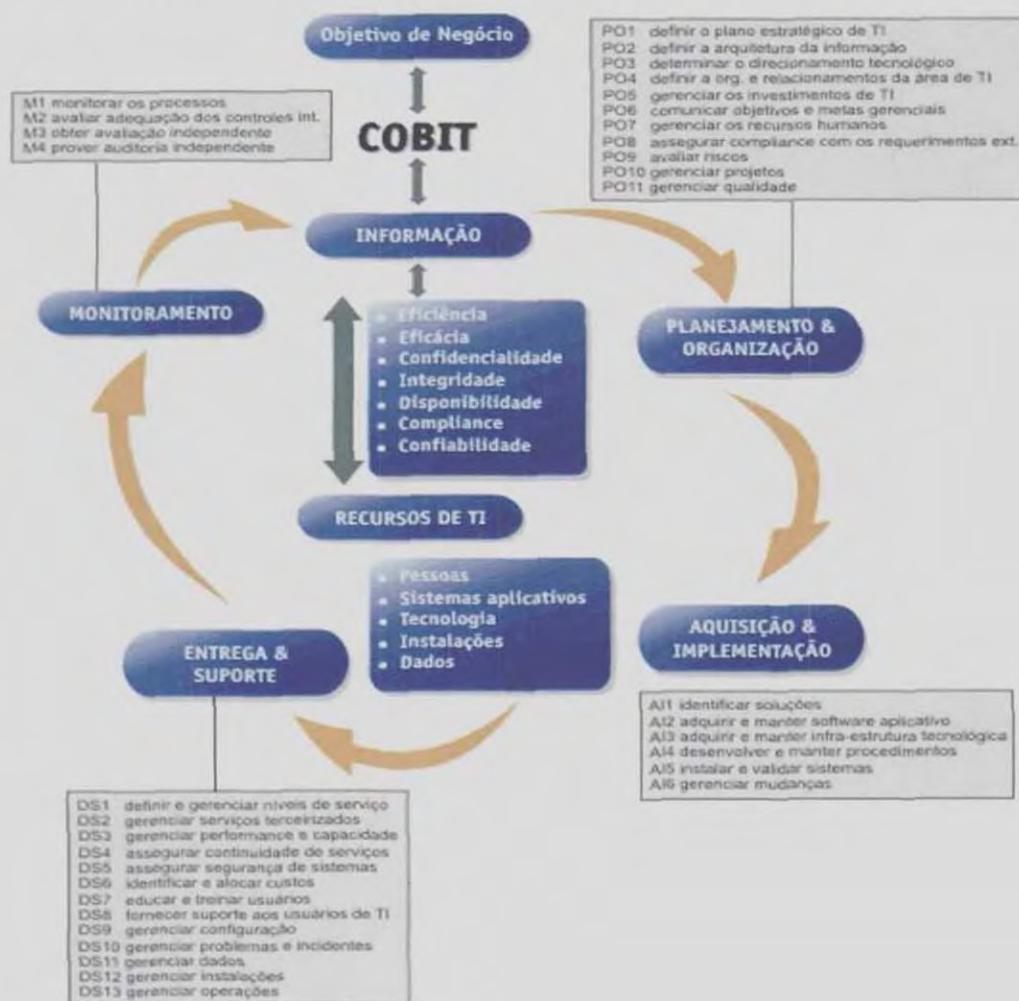


Figura 7 - Framework Overall Cobit<sup>®</sup>.

Fonte: Cobit<sup>®</sup> 4.0 (2005 p.25).

A *framework Cobit*<sup>®</sup> é derivada de um molde que mostra a informação com qualidade sendo produzida por eventos através de recursos de TI. Tornando-se necessária e imprescindível à utilização desta ferramenta de gestão para encorajar a equipe de TI a se inspirar nas melhores práticas, compreender o que, como e por que fazer.

### 3. COMPONENTES DO COSO

Em todos os ramos empresariais os gestores têm buscado o melhoramento contínuo de seus processos internos, voltados a manterem-se no curso de seus objetivos almejados, realização de sua missão, e principalmente, o foco voltado na minimização do inesperado. O controle interno parece ser uma necessidade em permitir que os gestores tratem rapidamente em relação a mudanças no ambiente econômico, demandando prioridades.

Percebe-se que os sistemas de controles internos promovem uma certa eficiência, redução do risco e perda de recursos, segurança de modo geral, confiabilidade das indicações financeiras e de conformidade com leis e regulamentos ([www.coso.org](http://www.coso.org)).

Este foco gerencial com visão ampla a todo e qualquer tipo de empresa não foi tão enfatizado nas primeiras pesquisas realizadas entre os anos de 1985 a 1987, na época liderada pelo presidente James C. Treadway Jr., da Comissão Nacional sobre Elaboração e Apresentação de Relatórios Financeiros (*National Commission on Fraudulent Financial Reporting – Treadway Commission*), através da divulgação de seu Relatório de pesquisa “*The Report*” (COSO, 1987).

A pesquisa inicial da comissão voltou-se para a gerência e os diretores superiores de todas as companhias públicas, contabilistas públicos independentes e profissionais da contabilidade pública, e ainda, órgãos reguladores e classe acadêmico. COSO (2005a, p.9 tradução nossa) reconhece que “[...] o objetivo deste original era de fornecer uma orientação para companhias públicas menores e seus revisores de contas, para ajudar-lhes em aplicar uma estrutura em relação a avaliar e relatar a eficácia do controle interno sobre o relatório financeiro.”

Nada impediu que as orientações constantes naquele documento não pudessem ser aproveitadas para outros ramos empresariais, servindo como base eficaz do melhoramento dos processos e adaptável às políticas, regras e regulamentos organizacionais. Foi então, que em 1992, agora não mais comissão e sim Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), divulgou o relatório Controles Internos Estrutura Integrada (*Internal Control – Integrated Framework*).

Segundo COSO (2005a), esta estrutura ajudava os negócios de outras entidades a avaliarem seus sistemas de controles internos, sendo reconhecida como padrão regulatório, ou seja, uma metodologia de controle interno propriamente dita.

Entretanto, com o passar dos tempos, principalmente entre os anos de 1999 a 2002, presenciou-se a veiculação de notícias envolvendo escândalos empresariais de corrupção, fraudes, desvios éticos, ganhos ilícitos, perda da credibilidade corporativa.

A crise de escândalos sucessivos enfrentados pelos Estados Unidos, como afirma Bergamini Júnior (2002) em destaque para a maior concordata no mercado de capitais até então, a falência da sétima maior empresa americana, a *Enron Corporation*, veio a compelir uma vigilância e ações efetivas do poder público americano; foi então que com uma proposta do Legislativo em aumentar as ações contra fraudes corporativas, econômica, financeira e empresarial, promulgou em 2002 a Lei Sarbanes-Oxley.

A SOX não faz menção ao protocolo *COSO* apesar deste datar de alguns anos da época da promulgação, no entanto, era necessário utilizar um método aceitável para avaliar a efetividade dos controles internos contábeis, foi que então fez surgir, como já explanada no capítulo anterior, em 2004 a divulgação do documento Gerenciamento de Risco Empresarial, *COSO ERM*.

A qual será ao longo deste capítulo contextualizado os componentes de gerenciamento dos controles internos, em conjunto com os de gerenciamento do risco, proposto para aquele inicialmente por meio do documento *Internal Control – Integrated Framework*, e por este o *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Os conceitos expressos foram todos retirados dos documentos mencionados até então citados, e como complemento os demais referendados nas referências bibliográficas ao final deste trabalho.

### 3.1 AMBIENTE INTERNO

O que era conhecido como Controle do Ambiente evidenciado pela primeira estrutura de *COSO*, passou a ser denominada como Ambiente Interno, suportando a base para o demais componentes. O foco do risco corporativo parte desde a sua base estrutural, para a forma como o ambiente, as estratégias e os objetivos são instituídos é que influenciarão nas atividades de controle, nos sistemas de informação e comunicação, bem como nas atividades de monitoramento.

O ambiente interno engloba toda a entidade, seria a forma estruturada como o negócio é gerido, por meio de sua cultura organizacional, clima, integridade e valores éticos, história “[...] a competência e o desenvolvimento de pessoal, a filosofia da administração para a gestão de riscos,

e como são atribuídas alçada e responsabilidade.” (COSO, 2004a p.27). E ainda, os gestores da entidade bem como os tomadores de decisão e os padrões de recursos humanos desenvolvidos na organização. Segue a conceituação dada a cada um desses atributos (COSO, 2004c):

- Filosofia de Gestão de Riscos: representam as convicções e atitudes de como a entidade considera o risco no transcorrer de suas atividades e estratégias. A sua filosofia de gestão do risco reflete em seus valores que influenciam na sua cultura e estilo organizacional, que por sua vez, afeta a forma que os componentes de gestão de riscos são aplicados, identificados, os tipos de riscos aceitáveis e a forma pela qual são administrados.

- Apetite ao Risco: refere-se o quanto à organização está disposta a agregar valor em aceitar níveis de riscos, é o reflexo da filosofia de gestão de riscos. Deve ser levado em consideração quando no estabelecimento das estratégias, optar pela solução que seja consistente com os diferentes níveis de riscos expostos a empresa, classificados de forma qualitativa em categorias de grau alto, moderado ou baixo; ou ainda, uma abordagem quantitativa, que reflete e equilibra as metas de crescimento e retorno aos riscos.

- Conselho de Administração: COSO considera este ponto uma parte crítica do ambiente interno por ser capaz de influenciar todo o processo significativamente. Cada fator deve ser analisado e avaliado de forma uniforme, devendo ser tratado o grau de independência, à experiência, o grau de participação, as atividades desenvolvidas, bem como, ações, desempenho, interação, conhecimento gerencial, técnico,... esses fatores são críticos a um ambiente eficaz de gerenciamento de riscos corporativos.

- Integridade e Valores Éticos: percebe-se que a integridade da administração é um pré-requisito para o comportamento ético em toda uma organização. A integridade e os valores éticos devem estar acima de tudo, estes sendo essenciais ao ambiente interno, pois influenciam o traçado, a administração e o monitoramento dos outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos. Via de regra, é complexo estabelecer valores éticos, por causa da necessidade de se levar em consideração os interesses envolvidos. Os valores administrativos devem equilibrar os interesses da organização e dos *stakeholders* (clientes, colaboradores, associados, fornecedores, comunidade, etc). Tentar equilibrar esses interesses pode revelar uma tarefa complexa e frustrante por causa de freqüentes conflitos de interesses. A boa reputação de uma organização pode ser tão valiosa que os seus padrões de comportamento devem estender-se além do mero cumprimento de normas.

- **Compromisso com a Competência:** o assunto competência e geração de competências ganha destaques no cenário corporativo atualmente, pois competência reflete no conhecimento e nas habilidades necessárias à execução de tarefas designadas. A administração deve decidir o quanto de uma tarefa deve ser executado e como deve ser, ponderando a estratégia e os objetivos da organização. A administração estipula os níveis de competência para determinados trabalhos e traduz esses níveis em habilidades e conhecimentos necessários, que por sua vez, podem depender do grau de inteligência, treinamento e experiência individuais.

- **Estrutura Organizacional:** quando se fala sobre estrutura organizacional pressupõe-se o porte, o tamanho e atividades desenvolvidas, porém, esse tipo de estrutura trata-se de uma parte do que é proposto por *COSO*. A organização deve planejar, executar, controlar e monitorar as suas atividades. Definir as áreas fundamentais de autoridade e responsabilidade, assim como os meios de comunicação. Qualquer que seja a estrutura, a entidade deve estar constituída de modo a permitir um gerenciamento de riscos corporativos eficaz e desempenho das suas atividades de modo a atingir os seus objetivos.

- **Atribuição de Alçada e Responsabilidade:** é o julgamento até que ponto pessoas e equipes estão autorizadas e são impulsionadas a adotar iniciativas próprias frente a questões e soluções de problemas, e ainda, os limites dessa autoridade. Deve-se levar em consideração a relação de comunicação e protocolos de autorização, as políticas de práticas apropriadas, conhecimento e experiência imprescindíveis dos executores e recursos necessários.

- **Padrões de Recursos Humanos:** trata-se dos processos relacionados a admissão, orientação, treinamento, avaliação, aconselhamento, promoção, compensação e adoção de medidas corretivas, considerando-se em relação aos níveis esperados de integridade, comportamento ético e competência.

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Definição dos objetivos foi um componente enfatizado por *COSO ERM*, pode-se afirmar que por meio deste houve uma preocupação na fixação dos objetivos no âmbito estratégico servindo como base operacional na tomada de decisão quanto a identificação, avaliação e resposta na gestão do risco. Objetivos antes entendidos por *COSO* tratavam-se de meras pré-

condições para avaliação de risco no estabelecimento dos objetivos em gerar relatórios financeiros confiáveis.

Como foi evidenciado no capítulo 2 (item 2.3) toda organização afronta uma variada gama de riscos proveniente de aspectos externos e internos, tornando-se a fixação dos objetivos necessária para identificação, avaliação e resposta a estes riscos. Segundo *COSO* (2007a) os objetivos são alinhados com a necessidade de risco, o qual direciona os níveis de tolerância aos riscos para a organização. A fim de alcançar os objetivos da entidade *COSO ERM* classifica:

- **Objetivos Estratégicos:** são as metas de modo geral, alinhadas com a missão/visão da organização fornecendo-lhe apoio. Os objetivos estratégicos refletem como os gestores fixam objetivos, formulam estratégias e estabelecem os objetivos da organização relativos às operações, à conformidade e à comunicação; tudo isso a fim de gerar valor para as partes interessadas. Ao perceber-se as estratégias de alcance dos objetivos, os riscos associados as e suas implicações devem ser levados em consideração; nesse momento se verifica a compatibilidade do nível aceitável de risco pela entidade, chamado de apetite ao risco.

- **Objetivos Correlacionados:** após a identificação dos objetivos estratégicos e os meios para alcançá-los, é possível o estabelecimento de fatores integrados e associados a objetivos mais específicos nas atividades desenvolvidas pela organização tais como vendas, produção, infraestrutura. Ao se fixar objetivos característico de cada área da empresa pode-se identificar fatores críticos para o seu sucesso, os chamados subobjetivos, que servirão de elementos chaves para se atingir as metas almejadas pelo negócio, unidade, departamento ou pessoas. Apesar da diversidade dos objetivos correlatos na organização, *COSO* (2007a, p.39) estabeleceu três categorias mais extensas:

- **Objetivos Operacionais** – relacionam-se com a eficácia e a eficiência das operações da organização, inclusive metas de desempenho e de lucro, bem como reservas de recursos contra prejuízos. Variam de acordo com a decisão da administração em relação à estrutura e ao desempenho.
- **Objetivos de Comunicação** – relacionam-se com a confiabilidade dos relatórios. Incluem relatórios internos e externos e podem, ainda, conter informações financeiras e não financeiras.
- **Objetivos de Conformidade** – relacionam-se com o cumprimento de leis e regulamentos. Em alguns casos dependem de fatores externos e tendem a ser semelhantes em todas as organizações, em outros casos em todo um setor industrial.

Os objetivos de cada empresa acompanham o seu ramo de negócio, sendo peculiar a cada uma os definir e estratificar meios para alcançá-los. Quanto às cooperativas de crédito os objetivos geralmente são apresentados ou comunicados o mais evidente possível por meio de

documentos oficiais, estatutos, atas de assembleias, relatórios, etc., entretanto, deve-se estabelecer a situação real desejada, para onde ela irá dirimir seus esforços, podendo ser de diversas maneiras: econômicos, financeiros, social, político.

Mediante a mensuração qualitativa e quantitativa dos objetivos em nível de competitividade estratégica, as cooperativas são encorajadas a estabelecer seja que premeditado ou não, por força das mudanças do mundo corporativo; tanto os objetivos operacionais e os destinados aos relatórios gerenciais internos, quanto aos de conformidade e comunicação, influenciados pela experiência e vivência dos gestores da cooperativa, por fatores internos e externos e a interação com o cenário sócio-econômico empresarial.

### 3.3 IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

O componente de identificação de eventos foi mais bem explorado por *COSO ERM* somente, enquanto na primeira metodologia denotava-se avaliação do risco (item 3.4 deste capítulo) como elemento único que conglomerava ao mesmo tempo etapas de identificação e avaliação, esqueceu-se que após avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos, quais decisões serão tomadas.

Os fatores de ocorrências originadas por fontes internas ou externas que afetam a prática da estratégia ou a efetivação dos objetivos (componente definição dos objetivos) são conceituados por *COSO* (2007a) como sendo Eventos, que podem ter seus impactos positivos representando oportunidades ou negativos acarretando riscos que demanda avaliação e resposta da organização.

A incerteza que ronda na identificação dos eventos é a certeza do improvável, ou seja, as incógnitas a serem levantadas de quando, como e onde, e se o evento que foi identificado irá mesmo ocorrer. A princípio considera-se uma faixa de eventos em potencial prováveis ocorrências, sem levar em conta se o impacto será favorável ou desfavorável. Deve-se priorizar para a identificação e a representatividade dos eventos com potencial impacto negativo, não obstante aqueles que representam oportunidades a serem aproveitadas.

Para evitar que um evento deixe de ser percebido, recomenda-se identificá-lo de forma independente à da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e de seu impacto, contudo, existem limitações de ordem prática, e geralmente é difícil saber por onde passa essa linha

(*COSO*, 2004b). Os fatores influenciadores a serem compreendidos pela entidade como um todo, são os derivados do gerenciamento de riscos corporativos, por meio da ponderação e identificação prévia pela organização.

Para tanto *COSO* identificou eventos externos e internos prováveis de ocorrência nas empresas adaptáveis a qualquer ramo de negócio, como forma sugestiva da categorização dos eventos *classificados externamente como fatores econômicos, meio-ambiente, político, sociais e tecnológicos*, e ainda, fatores internos como sendo de infra-estrutura, pessoal, processo e tecnologia, podem ser bem visualizado abaixo no quadro 6.

Categorias de Eventos	
Fatores Externos	Fatores Internos
<b>Econômicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Disponibilidade de capital</li> <li>•Emissões de crédito, inadimplência</li> <li>•Concentração</li> <li>•Liquidez</li> <li>•Mercados financeiros</li> <li>•Desemprego</li> <li>•Concorrência</li> <li>•Fusões / aquisições</li> </ul> <b>Meio Ambiente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Emissões e dejetos</li> <li>•Energia</li> <li>•Desastres naturais</li> <li>•Desenvolvimento sustentável</li> </ul> <b>Políticos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mudanças de governo</li> <li>•Legislação</li> <li>•Política pública</li> <li>•Regulamentos</li> </ul> <b>Sociais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Características demográficas</li> <li>•Comportamento do consumidor</li> <li>•Cidadania corporativa</li> <li>•Privacidade</li> <li>•Terrorismo</li> </ul> <b>Tecnológicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Interrupções</li> <li>•Comércio eletrônico</li> <li>•Dados externos</li> <li>•Tecnologias emergentes</li> </ul>	<b>Infra-estrutura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Disponibilidade de bens</li> <li>•Capacidade dos bens</li> <li>•Acesso ao capital</li> <li>•Complexidade</li> </ul> <b>Pessoal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidade dos empregados</li> <li>•Atividade fraudulenta</li> <li>•Saúde e segurança</li> </ul> <b>Processo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidade</li> <li>•Design</li> <li>•Execução</li> <li>•Dependências / fornecedores</li> </ul> <b>Tecnologia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Integridade de dados</li> <li>•Disponibilidade de dados e sistemas</li> <li>•Seleção de sistemas</li> <li>•Desenvolvimento</li> <li>•Alocação</li> <li>•Manutenção</li> </ul>

**Quadro 6** - Categorias de eventos.

Fonte: *COSO* (2007a, p.51).

Quanto ao que cerne técnicas de identificação de eventos devem ser analisado tanto o passado quanto o futuro. As técnicas voltadas a eventos passados e tendências consideram, por exemplo, questões como o inadimplemento enfrentado pela empresa, as flutuações dos preços, as variações das ações ou quotas. Já os eventos futuros devem ser considerados assuntos de características demográficas, novas condições de mercado e ações da concorrência.

De certa forma organizações mais avançadas em termos de gerenciamento de riscos corporativos se utilizam de combinações entre técnicas que aliam eventos passados e eventos futuros.

### 3.4 AVALIAÇÃO DO RISCO

Nunca se falou tanto em análise e avaliação do risco empresarial, mais ainda, em gestão do risco corporativo; pode-se afirmar que os preceitos advindos da estrutura de controle interno desenvolvido inicial através de *COSO Report* foi um do precursor em corroborar o risco em análises nos métodos desenvolvidos pela empresa. Em *COSO (2005b)* foi alertado que os desvios de alcance dos objetivos numa organização, muitas vezes, estão associados na falta de identificação dos eventos e análise e avaliação do risco, resultando em descontroles internos.

O capítulo 4 do relatório de controle interno estrutura integrada, tenta englobar de forma unificada os processos de identificação, avaliação e, em partes, a análise do risco, tanto que identificou três princípios relacionados à realização dos controles em nível da avaliação de risco. O componente de “avaliação do risco” é uma interação contínua e repetida das ações que ocorrem em toda e em tudo na organização.

Por outro lado, tecnicamente mais gerencial *COSO ERM* trata em separado a apreciação do risco como sendo inerente, residual, estimativa probabilística e em relação aos impactos incluindo combinação de técnicas qualitativas e quantitativas; descritas ao longo deste tópico.

Ao se avaliar o risco deve-se considerar o contexto de avaliação envolvido, os fatores internos e externos que influenciam os eventos, a ponto de observar o quanto estes interferem e afetam os objetivos da organização. Decisões correlatas anteriormente tomadas, o porte da organização, a complexidade das operações e o grau de normas e regulamentos. Os gestores precisam tentar levar em consideração eventos previstos e imprevistos, rotineiros ou não, ou que

por ventura já ocorreram ou mesmo já foram abordados em planos e programas de gestão operacional.

*COSO* (2007a) estimou que os eventos em potencial são avaliados a partir de duas perspectivas – probabilidade e impacto. Aquela representa a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá, enquanto esta, representa o seu efeito. Ressalta ainda, que probabilidade e impacto são termos de uso comum, embora algumas organizações utilizem termos, como probabilidade, severidade, gravidade ou conseqüência.

A determinação da medida de atenção em avaliar uma gama de riscos, enfrentados por uma organização, consiste em processos altamente complexo e de difícil controle. É preciso entender que riscos com probabilidades reduzidas de ocorrência, geralmente não merecem grandes esforços, no entanto, o paradoxo dos riscos com elevada probabilidade de ocorrência demandam atenção redobrada.

Metodologias e técnicas existentes de avaliação do risco atualmente são variadas, de diversa forma e particularidades a cada ramo empresarial, caracterizando sempre a combinação de técnicas e exames qualitativos e quantitativos. Presume-se que as quantitativas trazem caracteristicamente mais precisão e geralmente são usadas em atividades mais complexas, por sua vez as qualitativas servem de grande contribuição a suplementar o que aquela outra não abrange.

Técnicas de análise e avaliação qualitativas se fundamentam essencialmente em ficha cadastral, documentação empresarial (por exemplo, contrato social, atas, relatórios de gestão), estudos sociais, ou de informações setoriais internas e externas, de mercado, dados acerca dos sócios, administradores, em suma, na gestão destes preceitos tendem a ser observados os principais riscos incorridos sendo riscos mercadológicos, corporativos, de inadimplemento, ecológicos, tecnológicos, entre vários.

Quanto à qualidade das avaliações destas técnicas depende na sua maior parte do conhecimento e julgamento dos indivíduos envolvidos, a sua compreensão de eventos potenciais, o contexto e a dinâmica envolvida e presenciada pela organização, bem como comparação em referências ao mercado.

Por outro lado, tem-se as técnicas quantitativas quão podem ser utilizadas para estimar a probabilidade do risco ou o impacto destes, metodologicamente de forma probabilística e não-probabilística. Entretanto, um apreço importante na avaliação quantitativa deve ser levado em consideração quanto a veracidade e validade dos dados servidos de origem de análise.

Podem ser utilizados diferentes horizontes de avaliação do risco por meio dos modelos probabilísticos, para estimar seus resultados, os mais comuns são: valor de mercado, valor em risco (*Value At Risk – VAR*), análise de índices financeiros contábeis (índices de liquidez, solvência, de capital de giro,...), fluxo de caixa, e as técnicas não-probabilísticas quantificadoras do impacto de um evento potencial, baseado em suposições sem atribuir a probabilidade da ocorrência, para estas, geralmente são utilizadas análises da sensibilidade, análise de cenários e testes do stress (COSO, 2007a).

Numa empresa não é necessário valer-se das mesmas técnicas de avaliação para todas as suas unidades, a escolha das técnicas deverá refletir a necessidade do negócio naquela ocasião. Podem-se obter medidas quantitativas do impacto de certo evento em relação toda a organização, enquanto para as avaliações individuais de riscos podem estar sendo em termos quantitativos.

O estabelecimento de termos comuns de probabilidade e do grau de impacto, por meio de toda a organização e categorias comuns de riscos facilita essas avaliações combinadas dos riscos. Assim, a avaliação do risco é uma pré-condição a identificar respostas internas de controle a riscos identificados.

### 3.5 RESPOSTA AO RISCO

Este é considerado o componente precursor da metodologia *COSO ERM*, uma vez que não foi tão explanado em seu primeiro estudo “controle interno – estrutura integrada”, a não ser em passagens e curtas referências. Resposta ao risco, é o passo posterior a identificação de eventos e avaliação dos riscos pertinentes, o qual se estuda como a administração responderá aos riscos, ou seja, qual a melhor ou a favorável alternativa a ser tomada como decisão.

As respostas incluem mecanismos em que se pretende evitar, reduzir, compartilhar ou mesmo aceitar os riscos. Ao se ponderar a resposta, avalia-se seu efeito sobre a expectativa de ocorrência e o impacto do risco, bem como os benefícios e custos incorridos. De acordo com *COSO* (2007a), as respostas aos riscos classificam-se nas categorias:

a) Evitar – evitar riscos pode implicar a descontinuidade de processos, atividades, funções,... os meios que geram riscos devem ser evitados. A título de exemplificação: uma linha de produto, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão.

b) Reduzir – significa adotar medidas a fim de se reduzir o binômio probabilidade x impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Caracteristicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das infinidade de possíveis ações gerenciais no curso diário do negócio.

c) Compartilhar – é a redução da probabilidade ou do impacto, dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco a outrem, de forma a haver tolerância aceitável dos riscos residuais. Técnicas comuns incluem seguros, distribuição do risco, terceirização de atividades, a aquisição de produtos.

d) Aceitar – nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos, advertindo que o risco intrínseco está dentro do nível tolerável.

Deve-se sempre levar em importância os efeitos das respostas quanto à probabilidade e o impacto do risco, mensurar e avaliar quão respostas são admitidas pela organização, como já foi dito, os custos, os benefícios potenciais, as possíveis oportunidades da organização em alcançar seus objetivos.

Outrora avaliado as alternativas de resposta aos riscos, os gestores decidem como será administrado o risco ao selecionar uma resposta ou a combinação de várias. A avaliação das alternativas de respostas ao risco inerente requer considerar os riscos adicionais que podem ser instigados por uma resposta. Essa consideração também poderá originar um processo iterativo pelo qual, antes de finalizar uma decisão, a administração leva em conta esses riscos adicionais, inclusive outros que não sejam evidentes imediatamente (COSO, 2007a).

Em decorrência do inesperado e das limitações a todos os processos e atividades desenvolvidos na empresa, é necessário se ter em mente que o risco residual sempre acontecerá seja qualquer nível for ele, por isso a importância de se considerar, a partir de uma perspectiva de toda a organização, departamento, unidade, funções e pessoas.

### 3.6 ATIVIDADES DE CONTROLE

O componente de atividades de controle foi inicialmente evidenciado por *COSO Report* de forma bem explicativa, por sua vez, através da metodologia de *ERM*, pode-se ainda mais aperfeiçoar este componente por meio da consideração dos efeitos dos riscos, ou seja, com base na identificação dos objetivos e gestão do risco formula-se políticas a fim de se atingir o planejado.

As atividades de controle, de modo amplo, é uma configuração organizacional proveniente do delineamento de suas tarefas, atividades, processos-chave,... devendo ocorrer em toda a entidade, em todos os níveis e por meio de todas as funções. Esse ajustamento aos limites e incentivos da ação coletiva tanto do ambiente interno como externo, resultará no alcance dos objetivos, e ainda, um certo aperfeiçoamento das diretrizes.

Em decorrência da identificação dos objetivos e principalmente após selecionar as tomadas de decisão aos riscos, é que se traceja as atividades de controle a serem executadas de forma apropriada e oportuna. Por meio destas premissas, em alguns casos podem-se ter diversas atividades de controle para um único risco identificado e a sua resposta, ou vice-versa, muitas respostas a variados riscos com a utilização de somente uma atividade necessária, ou mesmo, muitos riscos para muitas atividades.

Tudo dependerá da forma como a organização adota mecanismos a assegurar o alcance das metas e o atendimento aos objetivos do negócio. Por esta razão, algumas atividades de controle (fortemente conectada as de gerência) servem de certa forma, como atividades de monitoramento; uma vez que detectadas potenciais deficiências e mudanças na operação de tarefas, merecem atenção redobrada.

Há uma variada distinção dos tipos de atividades de controle, inclusive as referentes a cada tipo de ramo empresarial, também podem ser classificadas com base nos objetivos de controles especificados, como o de assegurar a integridade e a precisão das atividades e tarefas. *COSO ERM (2007a)* descreve as principais atividades de controle geralmente utilizadas, ressalta por sua vez, que conforme exemplos descritos abaixo, essas representam apenas uma parcela dos mais variados procedimentos executados em nível empresarial:

- **Revisões da Alta Direção:** a alta direção compara o desempenho atual em relação ao orçado, às previsões, aos períodos anteriores e aos de concorrentes. As principais iniciativas são acompanhadas, como campanhas de marketing, processos de melhoria de produção e programas de contenção ou de redução de custo, para medir até que ponto as metas estão sendo alcançadas.

- **Administração Funcional Direta ou de Atividade:** gerentes, no exercício de suas funções ou atividades examinam relatórios de desempenho. São realizadas reconciliações dos fluxos de caixa diários, com as posições líquidas relatadas centralmente para transferências e investimentos no overnight.

- **Processamento da Informação:** uma variedade de controles é realizada para verificar a precisão, a integridade e a autorização das transações.

- **Controles Físicos:** os equipamentos, estoques, títulos, dinheiro e outros bens são protegidos fisicamente, contados periodicamente e comparados com os valores apresentados nos registros de controle.

- **Segregação de funções:** as obrigações são atribuídas ou divididas entre pessoas diferentes com a finalidade de reduzir o risco de erro ou de fraude.

- **Indicadores de Desempenho:** relacionar diferentes conjuntos de dados, sejam eles operacionais sejam financeiros, em conjunto com a realização de análises dos relacionamentos e das medidas de investigação e correção, funciona como uma atividade de controle.

Além dessas colocações a empresa precisa estabelecer aquilo que deverá ser feito e os meios como serão realizados. Assim torna-se imprescindível à implementação por escrito (por meio de manuais, regulamentos, normas, dentre outros) de políticas de procedimentos e tarefas. No entanto, o fato de estar escrita ou não, o que auxilia mesmo é a sua prática de forma consciente e sólida.

Por isso da necessidade de execução das atividades serem constantemente acompanhadas e analisadas, a fim de que medidas apropriadas de ajustamento, sejam adotadas em prol do benefício contínuo. Esta conotação é bem mais evidente quando está amarrado ao porte e estrutura da empresa, sendo que as medidas de acompanhamento e monitoramento devem ser mais intensificadas.

De maneira bem ampla, as atividades de controle podem englobar ainda atividades e processos do tipo preventivo, detectivo, manual, computacional e por fim administrativo. Pode-se afirmar com tanta diversidade nos conjuntos de objetivos e abordagens de implementação, ainda mais da variância de tipo de empresa, que sempre haverá diferenças nas respostas a riscos e nas atividades de controle relacionadas.

O fato de as empresas serem administradas por pessoas diferentes que tenham discernimento próprio para exercer o controle, mesmo que decisões de organizações semelhantes sejam atingir objetivos iguais, é provável que as atividades de controle sejam diferentes. Além do mais, os controles refletem o modo como a empresa atua, bem como o porte, sua história e sua cultura organizacional.

### 3.7 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As empresas enfrentam constantemente uma variedade de informações que se tomam em meios ou artifícios, através da comunicação, no suporte da realização dos objetivos e metas. A difusão de dados e eventos dos processos de controle requer tratamento destes de forma a identificar, capturar, processar e distribuir, por todo o negócio e a todos estrategicamente.

O fluxo dos sistemas de informação necessita fornecer suporte eficaz à supervisão de riscos corporativos. Já por sua vez, uma comunicação interna eficaz entre a gerência e os empregados, pode ser mais fácil de se conseguir o alcance do almejado. Os dados gerados internamente e processados de forma eficaz e eficiente, na grande maioria das organizações, não obstante ao tamanho desta, traduz o verdadeiro significado da empresa.

O penúltimo componente da estrutura de *COSO*, refere-se aos sistemas de informática geralmente empregados como dados gerados internamente e informações de fontes externas, possibilitando, dessa forma, esclarecimentos para o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão baseada em dados relacionados aos objetivos. Enquanto, a comunicação flui em todos os níveis da organização, sendo que o pessoal recebe uma mensagem clara da alta administração, alertando que as responsabilidades acerca do gerenciamento de riscos corporativos devem ser levadas a sério (*COSO*, 2007a).

Os indivíduos por meio das atividades desempenhadas por cada um, e o relacionamento com as demais funções, precisam possuir uma forma de comunicar informações relevantes hierarquicamente em todos os níveis organizacional. Por exemplo, informações de natureza financeira e não-financeira de fontes internas e/ou externas pode ser pertinente a várias pessoas de diversos setores numa empresa. Estes e outros dados podem influenciar nas categorias de eventos, decisões operacionais, planejamento e orçamento, bem como na própria avaliação do negócio.

Os sistemas de informação em organizações menores são prováveis serem menos formais do que em organizações maiores, mas o papel tem o mesmo significativo em ambas. Em algumas organizações o reforço de suas arquiteturas tecnológicas (para permitir uma maior conectividade e usabilidade dos dados), facilita melhores controles múltiplos de toda unidade e funções,

minimizando processamentos manuais de dados, análise e permitindo, por exemplo, automatizar o que antes era inviável.

Ressalta *COSO* (2004a) que a aquisição de tecnologias são aspectos importantes da estratégia de uma organização, e as opções em relação à tecnologia podem ser críticas à realização dos objetivos. As decisões referentes à escolha e à implementação da tecnologia dependem de inúmeros fatores, inclusive de metas organizacionais, necessidades de mercado e requisitos competitivos. Embora os sistemas de informações sejam fundamentais, o próprio uso de técnicas de gestão de riscos pode ajudar nas decisões tecnológicas.

Além da geração de dado informacional por meios tecnológicos, outras fontes preciosas de coleta e tratamento de informações são mediante conversas com clientes, fornecedores, empregados da organização que emanam informações críticas necessárias à identificação de riscos e de oportunidades. O histórico da empresa do mesmo modo, possibilita a antecipação de eventos em potencialidade que merecem atenção.

Por outro lado, a pontualidade e atualização do fluxo de informações necessitam ser constantemente avaliados, principalmente em relação a mudanças nos ambientes interno e externo a entidade. Pois dados duvidosos e inadequados podem gerar riscos não identificados ou avaliados. De acordo com *COSO* (2004b) a qualidade das informações implicam em questionar:

- O conteúdo está apropriado – está no nível de detalhamento adequado?
- As informações são tempestivas – estão disponíveis quando requeridas?
- As informações são correntes – estão as mais recentes avaliadas?
- As informações são exatas – estão corretos os dados?
- As informações são acessíveis – estão de fácil obtenção por quem necessita?

Os sistemas de informação de nada têm valor se os dados coletados não puderem ser passado adiante, como forma de comunicação amparada para a tomada de decisão. Como foi mencionado antes, os meios de comunicação devem ocorrer em sentido amplo na organização, tratando de responsabilidades, definição da filosofia e abordagem do risco, além dos objetivos e metas da organização.

Os meios de comunicação podem ser de diversas formas e tipos, dependem especificamente de empresa para empresa, muitas utilizam manuais de políticas, memorandos e comunicados internos, mensagens de correio eletrônico, notificações, avisos em murais/quadros, regulamentos e normas, entre outros.

No entanto, uma cultura de compreensão clara do que fazer e como fazer com informações relevantes, e ainda, quão isso interferirá no processo organizacional como um todo? Deve ser incentivado para com as pessoas da existência de canais de comunicação aberto, baseado na premissa de que é possível comunicar informações coerentes baseadas em riscos para a empresa, e que os superiores tratarão de bom grado.

Caso seja evidente na entidade um bloqueio quanto à “liberdade de expressão”, podem surgir falhas de comunicação, principalmente quando pessoas perdem a motivação de fornecer dados e fatos relevantes ao gerenciamento do risco, ainda mais, se estes sinais de bloqueio deriva de superiores. *COSO* (2004b) menciona que nesses casos as pessoas até tem ciência de riscos significativos, mas não se mostrar disposto nem capazes de relatá-los.

Por fim, são muitos os desafios, as necessidades funcionais, as limitações de sistema e processos de comunicação e informação; para atender a esses desafios, a administração deve estabelecer um plano estratégico com definições claras e acessíveis a todos na organização. De posse desse planejamento se pode institucionalizar uma cultura de contribuição e comunicação recíproca e adequada à condução enérgica do gerenciamento de riscos corporativos.

### 3.8 MONITORAMENTO

Em 17 de outubro de 2006, a Comissão *Treadway* iniciou um novo estudo com o intuito de desenvolver aplicações adicionais ao seu manual (*COSO ERM – Application Techniques*) de ferramentas de avaliação guiadas ao monitoramento dos componentes de controle. Uma vez que nos EUA é obrigatório após promulgação da Sarbanes-Oxley, em sua seção 404, a existência de mecanismos que assegurem a eficiência e eficácia das estruturas de controle interno.

Um dos mais importantes meios a comprovar a efetividade dos controles internos é através da implementação de processos de monitoramento e acompanhamento. Monitorar representa a identificação de deficiências internas, estas deficiências são relatadas e dirigidas à gerência.

De acordo com *COSO* (2007b) o monitoramento pode ser conduzido de duas maneiras: mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes. Avaliações independentes serão capazes de assegurar que o gerenciamento de riscos corporativos mantenha a sua eficácia com o

passar do tempo. Já o monitoramento contínuo é incorporado às atividades normais e repetitivas de uma organização.

A eficácia do gerenciamento de riscos empresarial depende de atividades de monitoramento constantes, essas dirigidas, muitas vezes, em nível hierárquico superior como gerentes de áreas estratégicas, pessoas de suporte operacional ou mesmo pessoas contratadas a esse fim. Por meio das atividades de monitoramento consegue-se verificar inconsistências dos processos, ou implicações relevantes que mereçam serem adotadas medidas corretivas.

Muitas vezes confundem-se as atividades realizadas para o cumprimento dos processos e políticas da empresa, chamados de atividades de controle, com as atividades de monitoramento. Exemplificando, atividades de controle são aquelas como aprovações de transações, controle físico do patrimônio, reconciliações de saldos de contas, processos de contabilidade, entre outras; já as atividades de monitoramento podem ser análises de variações, listas de verificação (*Checklist*), averiguação por meio de questionários, análises de fluxogramas operacionais, comparações por meio de informações, ou mesmo exame de desempenhos.

O fato dessas atividades se confundirem não quer dizer que ao mesmo tempo uma não poderá ser igual à outra, entretanto, o modo como é tomada a decisão aos riscos é que fará toda diferença. Deve-se levar em consideração que por um lado tem-se as atividades que gerenciam a eficácia da gestão de riscos corporativos no decurso normal da administração dos negócios, por outro lado, tem-se a geração das atividades originadas pela gestão do negócio e pelas pessoas envolvidas nela.

A gerência do risco da empresa não é estritamente um processo em série, onde um componente afete somente o seguinte. É um processo multidirecional e iterativo em que quase todo o componente pode influenciar o outro ou outros (*COSO*, 2005a). Por isso o relacionamento dos objetivos e dos componentes devem representar ação conjunta por meio de um monitoramento contínuo e eficaz.

Não obstante, é bem verdade que procedimentos de monitoramento contínuo em regra, forneçam importantes informações de modo que os componentes da estrutura de controle interno sejam avaliados e corrigidos, caso necessário, os chamados *feedback's*.

Toma-se também interessante uma utilização de avaliações independentes, ou seja, abordar questões como se nunca houvessem acontecido, ou como se fosse a primeira vez, para

não tomar o método de monitoramento obsoleto e ineficaz, de forma que prejudique diretamente a eficácia da gestão de riscos.

Como a base do sistema de controles internos é o próprio aperfeiçoamento constante, no quesito de monitoramento isso se torna ainda mais necessário, uma vez que as pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo de avaliação e monitoramento, são responsáveis pelo sistema com um todo dar certo. Claro, na limitação de suas esferas de responsabilidade e em relação às atividades desempenhadas.

Imediatamente, torna-se necessário um ambiente interno e uma cultura de atividades de controle baseado na forma de auto-avaliações. Isso sem deixar de levar em conta, por parte da administração e gestores, a natureza e a extensão das mudanças organizacionais e de mercado, dos riscos associados e as competências das pessoas envolvidas.

### 3.9 LIMITAÇÕES DO GERENCIAMENTO DO RISCO EMPRESARIAL - *COSO ERM*

A implantação de sistemas de controle interno e gerenciamento de riscos atribuem em diversos beneficiamentos a empresa, entretanto, na aplicação dos procedimentos de controle podem ocorrer falhas e na sua grande maioria, limitações que comprometem os objetivos almejados.

Nestes casos, é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional e não-operacional, pois desse modo atinge-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios e desvios.

Algumas principais limitações quanto aos sistemas de controle interno podem ser resumidas, de acordo com *COSO* (2007a), quanto ao fato de que ninguém é capaz de prever o futuro com absoluta certeza no gerenciamento do risco. Segundo, determinados eventos estão simplesmente além do controle da administração e o terceiro relaciona-se ao fato de que nenhum processo nunca executará exatamente o que foi previsto.

As limitações acima estão intrinsecamente ligadas às realidades de julgamento das pessoas envolvidas na tomada de decisão, resposta ao risco e estabelecimento de controles. Essas diversas implicações podem ser defeituosas ocorridas a partir de falhas humanas, tais como erros ou intenções de erro, por 'colisão' de interesse de duas ou mais pessoas ou até mesmo por decisões de gerência.

Deve-se ainda relevar o custo de implantação de tal método em contra partida de seu benefício. *COSO* (2005a), sugere a aplicação dos preceitos contidos nos relatórios desenvolvidos por aquele comitê, como forma de diminuir os custos incrementais e ainda manter níveis apropriados de controle interno.

Por outro lado, tem-se a estrutura organizacional disponível, bem como as competências, conhecimentos, grau de responsabilidade e comprometimento dos profissionais envolvidos na gestão do risco e controle interno, como fatores limitantes na garantia razoável do alcance das estratégias.

Em resumo é imprescindível que todos as pessoas tenham conhecimento das atividades a desempenhar, como elas devem ser realizadas, a utilização eficiente dos sistemas informatizados a disposição, no intuito de se primar na geração de valor para a entidade e a promoção da garantia razoável de alcance dos objetivos traçados pela administração da empresa.

Após a exposição dos oito componentes da metodologia de gerenciamento do risco empresarial e controle interno, extraídos diretamente dos manuais de *COSO*, passa-se agora para a descrição e resultado do estudo de caso baseado nos princípios daquele comitê.

#### 4. DESCRIÇÃO E RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo consiste na descrição do resultado do estudo de caso, com análises qualitativas e quantitativas, que muitas vezes se interagem de forma a tornar-se mais claro os comentários apresentados. Logo, parte-se da caracterização do sistema de cooperativa de crédito objeto de estudo, em seguida as descrições dos graus de relevâncias atribuídos pelos entrevistados acerca dos componentes do *COSO*, por conseguinte, uma análise geral atribuída, também pelo grupo de estudo, de modo a demonstrar a ponderação dos sistemas de controle internos instituídos nas cooperativas.

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA PESQUISADA

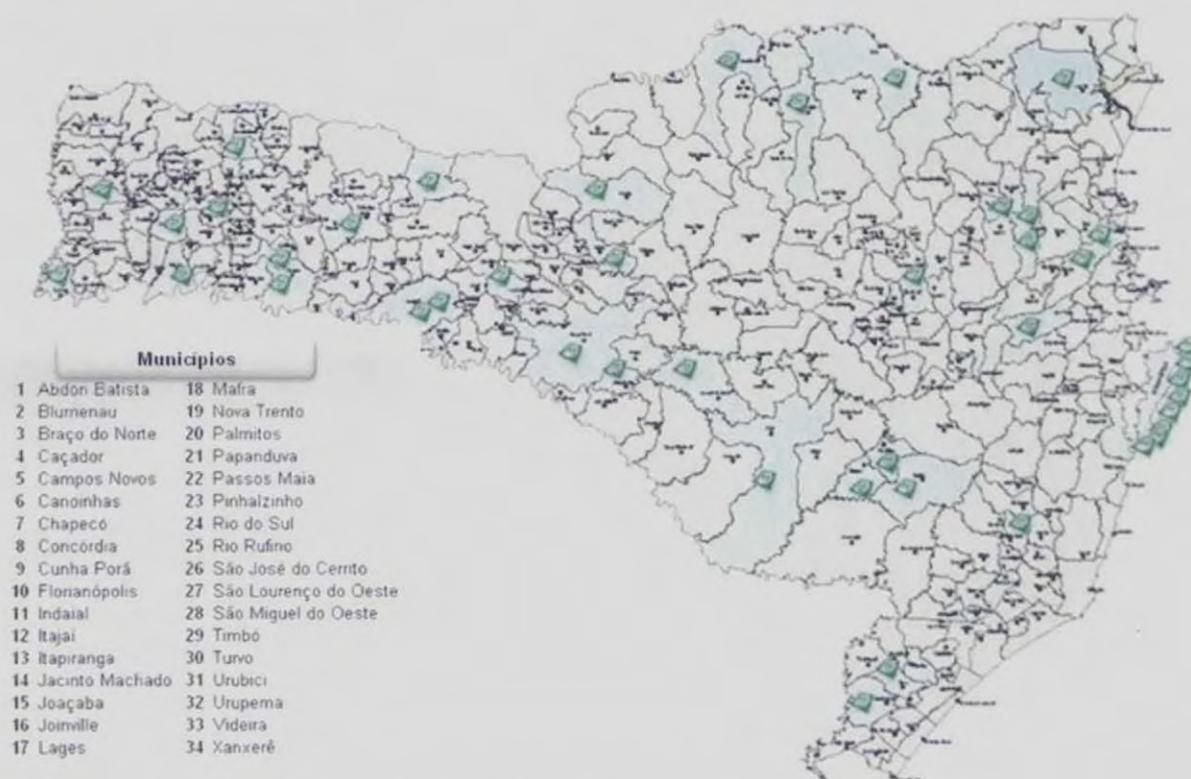
No ano de 1985 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito Rural de Santa Catarina – COCECRER, em Assembléia Geral composta por sete cooperativas de crédito singulares de primeiro grau e duas cooperativas centrais de segundo grau, recebeu aquele nome por estar ligada diretamente a cooperativas de crédito constituídas por produtores rurais.

Onze anos após, em 1996, veio por meio de Assembléia Extraordinária mudar para a atual denominação de Cooperativa Central de Crédito de Santa Catarina SICOOB SC, primeiro por ter incluído em seu quadro associativo, cooperativas de crédito do meio urbano. Também logo após ter participado como sócia fundadora do Banco Cooperativo do Brasil S.A. – BANCOOB.

O sistema SICOOB SC bem como o SICOOB Brasil surgiu da necessidade de um objetivo comum entre as cooperativas de crédito em oferecer produtos e serviços bancários em melhores condições do que oferecidos pelo mercado financeiro tradicional, proporcionar melhores resultados e operar com maior segurança para os cooperados, por meio de bases sólidas e democráticas (SICOOB, 2004).

Atualmente o sistema SICOOB SC é composto por 42 cooperativas de crédito filiadas e 2 conveniadas a Central, dentre estas constituídas da forma de *segmento de crédito rural*, *crédito urbano* (crédito mútuo) e de livre admissão de associados. A cooperativa de crédito Central tem por missão “contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos associados, por meio da cooperação financeira e de terceiros, promovendo a melhoria da qualidade de vida da comunidade catarinense” (SICOOB, 2006).

Como pode ser observado na figura 8 abaixo, o sistema SICOOB SC está presente em 34 municípios do estado de Santa Catarina, com sedes de suas filiadas e conveniadas representadas no mapa em cada logotipo. Entretanto, conforme a área de atuação de cada cooperativa em específico, tem-se uma abrangência de quase todo o estado, ou seja, muitas possuem postos de atendimentos (os chamados PAC-Posto de Atendimento Cooperativo) espalhados em vários micro e macro regiões estratégicas.



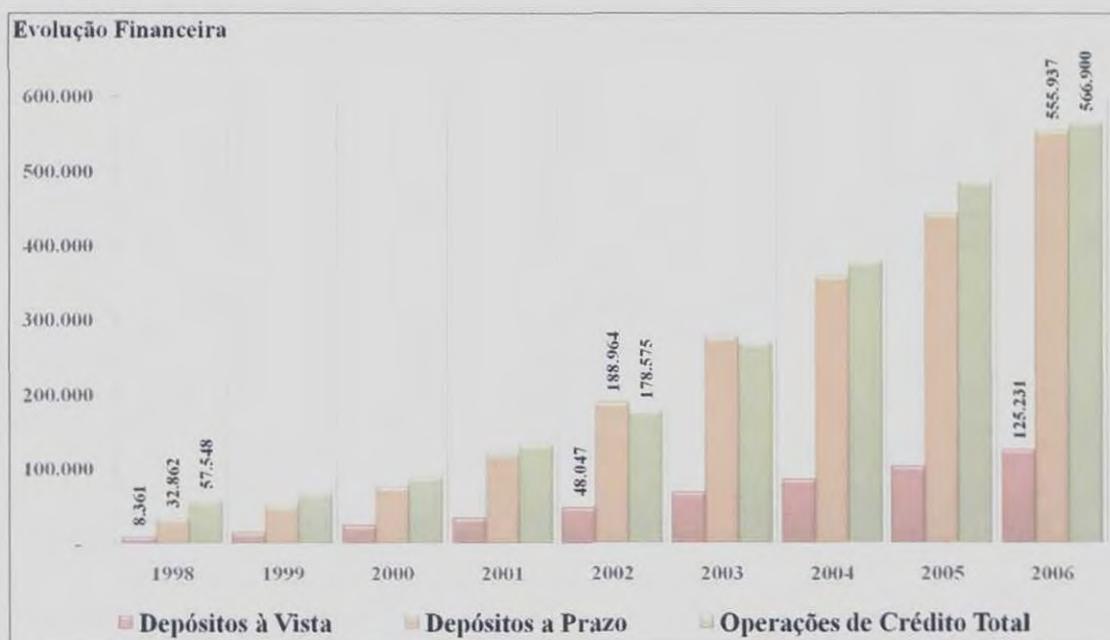
**Figura 8** – Área de atuação das cooperativas de crédito integrantes do SICOOB SC.  
**Fonte:** SICOOB CENTRAL SC (2006).

Conforme dados do Relatório de Gestão do ano de 2006, os postos de atendimento estão presentes em 59,39% dos municípios catarinenses, abrangendo um total de 183.814 associados. O modelo organizacional do SICOOB SC está fundamentado em bases sólidas e democráticas, sendo o associado à verdadeira razão de sua existência e, também, o maior favorecido.

Assim como determina os normativos vigentes para as cooperativas de crédito, no SICOOB SC, as cooperativas vinculadas ao sistema são responsáveis em atender os associados,

logo por sua vez, as cooperativas centrais de proporcionar serviços de centralização financeira, assessoria jurídica, supervisão direta e indireta, auditoria, suporte tecnológico, entre outros.

Durante o ano de 2006, as cooperativas de crédito predominantemente do segmento rural (representado por 29 das 44 existentes no sistema) operacionalizaram por meio da Central um total de R\$ 134.214.995,00 em operações de crédito rural subdivididos em custeio, investimentos e comercialização agrícola, isso atendendo 13.525 associados produtores rurais. A evolução dos depósitos à vista, depósitos a prazo e operações de crédito total (já computados as operações de crédito rural) podem ser vistos no gráfico seguinte:



**Gráfico 1** – Indicadores financeiros depósitos à vista, depósitos a prazo e operações de crédito total.  
**Fonte:** SICOOB CENTRAL SC (2006).

O sistema catarinense a partir do ano de 2000, com a criação da Escola de Dirigentes e Executivos – EDEX/SC do SICOOB SC, passou a atuar mais incisiva e organizadamente na promoção e formação da qualidade dos recursos humanos. Cada vez mais foram disponibilizados capacitação e desenvolvimento das competências dos colaboradores do sistema, visando torná-los prestadores de atendimento excelente, além de serem capazes de conduzir com maior profissionalismo os negócios da cooperativa e, por extensão, os interesses de seus associados.

## 4.2 DADOS GERAIS DOS ENTREVISTADOS

Dos questionários enviados no estudo de caso, em ambos os grupos de estudo (gestores, inspetores e quadro funcional) foram levantadas algumas informações no âmbito de conhecimento do perfil característico de cada pessoa como: idade, sexo, grau de escolaridade, tempo na cooperativa, setor e departamento em que trabalha.

Obteve-se retorno de 21 cooperativas representando 46,7% do total das 45 existentes no sistema SICOOB SC, distribuídos em uma amostra de 185 pessoas. Em que merece destaque os inspetores pesquisados dentre os quais todos responderam ao estudo, representados de forma como quadro efetivo quatro funcionários e terceirizados três auditores internos. Ainda, percebe-se o empenho do quadro funcional (119 pessoas) que representou pouco mais do dobro dos respondentes gestores (59 pessoas). Levando-se em consideração a quantidade total de respondentes, sem merecer comparativo de ponderação das classes pesquisadas como foi explanado acima, 64% de retorno foi do quadro funcional, 32% dos gestores e 4% dos inspetores, distribuídos entre 52% do sexo masculino e 48% do sexo feminino (vide Apêndice E).

Quanto à idade tem-se que a grande maioria dos respondentes, representado por 75% do total, foi obtida de 50% com idade entre 21 a 30 anos e 25% destes de 31 a 40 anos (vide Apêndice E). Em relação ao nível de instrução, foi observado que 42% dos respondentes possuem o 3º grau completo, 25% o 3º grau incompleto, merecendo destaque aos 23% do total possuir especialização como nível de instrução acadêmica.

Foi observado também ao perguntar-se quanto tempo o entrevistado está na Cooperativa, uma discrepância entre os resultados obtidos; com exceção aos 9% dos respondentes não possuírem ao menos um ano, a relação percentual segue uma escala decrescente enquanto a quantidade de tempo crescente. Elucidando, 32% possuem entre 1 a 3 anos, seguido dos 22% de 4 a 6 anos, 19% de 7 a 9 anos, e por fim, 18% possuem mais de 10 anos na cooperativa.

Em analogia a essa primeira parte do estudo de caso, enfatiza-se ainda, uma dissonância dos cargos ocupados pelos entrevistados em relação a sua escolaridade. Enquanto existem funcionários com nível de escolaridade de mestrado ou doutorado exercendo a função de caixa, por sua vez, observou-se pessoas ocupantes de cargos como conselheiros com o grau de instrução abaixo do 2º grau completo.

Presume-se quanto ao último caso mencionado, em virtude da grande quantidade das cooperativas serem classificadas como de crédito rural, tão logo terem como representantes agricultores em cargos de conselheiros de administração e/ou fiscal, bem como secretários e/ou presidentes.

Nas partes seguintes do estudo de caso (Apêndice C) pretendeu-se avaliar a opinião dos gestores e inspetores, quanto ao grau de ponderação atribuído por eles, em relação aos preceitos fundamentado nos princípios de *COSO ERM*, acerca do ambiente interno, definição dos objetivos, identificação de eventos, avaliação do risco, resposta ao risco atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

Além da opinião sobre a importância dos princípios, perguntou se os mesmos são instituídos na cooperativa, neste caso podendo somente ser respondido entre as alternativas 'SIM' ou 'NÃO'. E por fim, solicitou-se que os entrevistados, agora nesse caso incluindo também o quadro funcional (Apêndice D), que classificassem o grau de avaliação em cada módulo, em relação ao que é aplicado na cooperativa.

Parte-se a descrever nos próximos tópicos conforme a seqüência antes descrita como sendo: opinião dos gestores e inspetores, instituição dos preceitos na cooperativa e classificação dos entrevistados aos controles internos desempenhados na cooperativa.

#### 4.3 GRAU DE RELEVÂNCIA ATRIBUÍDO PELOS GESTORES E INSPETORES

Neste ponto da pesquisa utilizou-se como medição para as alternativas apresentadas aos entrevistados, um escalonamento de grau de relevância, variando da escala de irrelevante partindo do ponto mínimo enumerado por 1, até o grau máximo de relevância 4. Tem-se ao longo desse tópico análises mais aprofundadas quanto a opiniões enumeradas com menor importância (grau 1 e 2 e dependendo da questão também o grau 3), por sua vez, merecem também comentários o grau quatro como anseio pelo autor nas respostas.

Em análise do componente **Ambiente Interno**, levantou-se 7 preceitos englobando de modo pouco aprofundado e breve como os entrevistados classificam-nos atribuindo graus de relevância, independentemente se os mesmos estão sendo aplicados na cooperativa. Tomando-se como referência a Tabela 3 logo abaixo, tem-se a comentar sobre este componente.

Percebe-se uma preocupação quanto à aplicabilidade das questões apresentados e respondidos pelos dois grupos de entrevistados, já que em ambos os casos, prevaleceram na grande maioria opiniões sempre com a máxima categorização. Fica evidente e relevante o princípio classificado pelos entrevistados, como sendo:

- Os padrões de comportamento refletirem integridade e valores éticos (questão 1).
- Os gestores reforçarem a filosofia da cooperativa não somente por meios verbais, mas por meio de ações diárias (questão 3).
- Pró-atividade dos gestores, conhecimentos técnico, de gestão e outros de forma apropriada, aliado a atitudes de responsabilidades e supervisão (questão 4).
- A necessidade dos gestores estarem preparados para apresentar opiniões, alternativas e agir em caso de atos ilícitos (questão 5).
- A competência dos funcionários na cooperativa devem refletir o conhecimento e as habilidades imprescindíveis à execução das tarefas designadas (questão 7).

**Tabela 3 - Comparativo grau de relevância ambiente interno.**

QUESTÕES	GESTORES								INSPETORES							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
	Mínimo				Máximo				Mínimo				Máximo			
Q 1- Os padrões de comportamento na Cooperativa refletem integridade e valores éticos?	0	-	1	2%	16	27%	42	71%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 2- A integridade e os valores éticos são comunicados por intermédio de um código de conduta formal, de ética, ou outros?	0	-	4	7%	15	25%	40	68%	0	-	2	29%	1	14%	4	57%
Q 3- Os gestores reforçam a filosofia não apenas verbalmente, mas por meio de suas ações do dia-a-dia?	0	-	2	3%	22	37%	35	59%	0	-	0	-	3	43%	4	57%
Q 4- Os gestores são ativos, tem um grau adequado de conhecimentos técnicos, de gestão e outras especialidades, aliados à atitude necessária para executar suas responsabilidades de supervisão?	0	-	2	3%	17	29%	40	68%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 5- Os gestores estão preparados para apresentar opiniões, alternativas e agir no caso de atos ilícitos?	0	-	3	5%	18	31%	38	64%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 6- A atribuição de autoridade e 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, estabelecendo limites para os mesmos?	2	3%	6	10%	21	36%	30	51%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 7- A competência dos funcionários na Cooperativa reflete o conhecimento e as habilidades necessárias para a execução das tarefas designadas?	0	-	3	5%	18	31%	38	64%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>21</b>		<b>127</b>		<b>263</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>12</b>		<b>35</b>	
<b>MÉDIA</b>	<b>0</b>		<b>3</b>		<b>18</b>		<b>38</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>5</b>	

Quando se questionou se a integridade e os valores éticos devem ser comunicados por intermédio de um código de conduta formal, código de ética, ou outros meios (questão 2), não foi tão bem aceito este princípio perante os inspetores, visto que houve opiniões atribuindo grau de

relevância mínimas. Não se consegue chegar a uma conclusão precisa, por serem a integridade (sinônimo de honestidade, justiça,...) e valores, considerações relevantes na elaboração de códigos de condutas institucional, de ética, e até mesmo em um planejamento estratégico.

Assim como já adverte *COSO ERM* (2007a) os valores éticos não devem ser apenas comunicados, mas acompanhados de orientação específica em relação ao certo e ao errado. Isso quer dizer que os códigos formais de conduta corporativa também são importantes para o estabelecimento de um programa ético eficaz, desde que abordem variadas questões comportamentais, como integridade e ética, conflitos de interesse, pagamentos ilegais ou inadequados e acordos anticompetitivos.

A competência dos funcionários na cooperativa deve refletir o conhecimento e as habilidades necessárias para a execução das tarefas designadas a eles (questão 6). Contudo, esta conotação não foi tão bem aceita pelos gestores uma vez que houve consideráveis discrepâncias de opiniões. O que se deve compreender, de acordo com preceitos de *COSO*, é que os gestores têm que ter capacidade para estipular níveis de competências em determinados trabalhos, e tentar traduzir esses níveis em habilidades e conhecimentos indispensáveis, dependendo é claro do grau de inteligência, treinamento e experiência individual.

O gerenciamento do risco empresarial demanda que as pessoas em todos os níveis hierárquicos tenham entendimento da relação dos objetivos da entidade para com eles e vice-versa. Todos devem entender o que deverá ser realizado e, ainda, dispor de meios de mensuração daquilo que está sendo realizado.

Quanto ao componente **Definição dos Objetivos** foi interpelado 5 princípios também de maneira concisa. Percebe-se uma consonância das respostas dos inspetores, uma vez que todos os casos foram ponderados grau de relevância máximos, ainda mais quando se perguntou sobre a importância dos objetivos e as estratégias da cooperativa serem compreendidos em todos os níveis organizacionais, a questão teve o grau máximo de ponderação de acordo com opinião de todos entrevistados.

Em contraposta a classificação dos inspetores, os gestores não seguiram uma harmonia em suas avaliações, apesar da maioria de suas opiniões terem sido avaliados como de grau 4 (vide Tabela 4 a seguir). Não obstante, apesar das discrepâncias de opiniões dos gestores, reafirma-se a importância destes princípios, ainda mais quando se refere à questão quatro antes classificada por 100% dos inspetores no grau 4.

Ainda em relação a esta questão e de acordo com *COSO* (2007a), os objetivos e o gerenciamento de riscos corporativos requer que o pessoal em todos os níveis, tenham um entendimento indispensável e o modo em que estes relacionam-se com a esfera de influência de cada um. Sintetizando, todos os empregados necessitam entender o que deverá ser realizado e, mesmo, dispor de meios de mensuração daquilo que está sendo realizado.

**Tabela 4 - Comparativo grau de relevância definição dos objetivos.**

QUESTÕES	GESTORES								INSPETORES							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
	Mínimo				Máximo				Mínimo				Máximo			
Q 1- Os objetivos e as estratégias da Cooperativa estão em conformidade com a sua missão/visão?	1	2%	2	3%	20	34%	36	61%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 2- São identificados os possíveis riscos que afetam os objetivos estratégicos, considerando suas implicações quanto a missão/visão da Cooperativa?	0	-	5	8%	18	31%	36	61%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 3- As escolhas estratégicas refletem o quanto a Cooperativa procurará criar valor para com seus <i>stakeholders</i> (clientes, colaboradores, associados, comunidade, etc)?	0	-	6	10%	19	32%	34	58%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 4- Os objetivos e as estratégias da Cooperativa, de modo geral, são compreendidos em todos os níveis organizacionais?	1	2%	11	19%	19	32%	28	47%	0	-	0	-	0	-	7	100%
Q 5- A Cooperativa dispõe de processo(s) que alinhe os objetivos estratégicos com a missão e assegure que os mesmos sejam alcançados?	2	3%	8	14%	19	32%	30	51%	0	-	0	-	3	43%	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>		<b>32</b>		<b>95</b>		<b>164</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>7</b>		<b>28</b>	
<b>MÉDIA</b>	<b>1</b>		<b>6</b>		<b>19</b>		<b>33</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>6</b>	

Diante do explanado, presume-se segundo predominância atribuídas de grau 4 em ambos os grupos de pesquisados, como sendo os princípios de destaque:

- Os objetivos e as estratégias da cooperativa devem estar em conformidade com a sua missão/visão (questão 1).
- A identificação de possíveis riscos que afetam os objetivos estratégicos, considerando suas implicações quanto à missão/visão da cooperativa, necessitam ser observados (questão 2).
- As escolhas estratégicas necessitam refletir o quanto a cooperativa procurará criar valor para com seus *stakeholders* (clientes, colaboradores, associados, comunidade, etc) (questão 3).

Por conseguinte, ao avaliar a premissa de que a cooperativa necessita dispor de processos que alinhem os objetivos estratégicos com a missão e assegure que os mesmos sejam alcançados (questão 5), em ambos os grupos de respondentes não se obtiveram julgamentos significativos, uma vez que 47% dos gestores e 57% dos inspetores afirmaram grau de relevância 4, o restante dos mesmos ponderaram do mais variado grau.

Em referência a análise apresentada, ressalta-se que uma gestão de riscos corporativos eficaz contribui para a criação ou preservação de valor da cooperativa. Quando a filosofia de administração de riscos está adequadamente desenvolvida, entendida e aceita por todos da entidade, ela estará em condições de identificar e administrar riscos com eficácia.

A respeito do elemento **Identificação de Eventos**, estudaram-se seis princípios de modo a tentar perceber a importância de que os gestores e inspetores quantificam, os fatores de ocorrências originadas por fontes internas ou externas, que afetam a estratégia ou a efetivação dos objetivos da cooperativa.

Esta parte do estudo de caso foi a que resultou numa grande negatividade dos princípios destacados, uma vez que somente três dos seis enunciados obteve-se ponderações significativas por boa parte dos grupos estudados. Presume-se que como já advertia a metodologia *COSO ERM* a identificação de eventos é derivada de uma política e cultura organizacional sólida voltada ao gerenciamento do risco, que vão além de constatados no âmbito da organização como também identificados no nível da atividade exercida por cada pessoa, ou seja, a ponderação das oportunidades e dos riscos demanda base em percepções internas também dos empregados de baixo escalão.

Ao analisar a Tabela 5, se constata que os princípios qualificados pelos entrevistados como sendo de suma importância, onde na sua predominância alocaram-se grau 4:

- Identificar os eventos potenciais que afetam a execução das estratégias ou a realização dos objetivos da cooperativa (questão 1).
- Os gestores reconhecerem a importância de identificar os fatores internos e externos e os tipos de eventos prováveis que afetam a cooperativa (questão 2).
- A compreensão por parte dos gestores de como os eventos se relacionam distinguindo entre os riscos e as oportunidades (questão 4).

**Tabela 5 – Comparativo grau de relevância identificação dos eventos.**

QUESTÕES	GESTORES								INSPETORES							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
	Mínimo				Máximo				Mínimo				Máximo			
Q 1- São identificados os eventos potenciais que afetam a execução das estratégias ou a realização dos objetivos da Cooperativa?	1	2%	5	8%	21	36%	32	54%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 2- Os gestores reconhecem a importância de identificar os fatores internos e externos e os tipos de eventos prováveis que afetam a Cooperativa?	0	-	6	10%	15	25%	38	64%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 3- Existem meios ou técnicas de identificar potenciais eventos que serão tratados estrategicamente entre prováveis Riscos ou Oportunidades?	2	3%	11	19%	17	29%	29	49%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 4- Os gestores compreendem como os eventos se relacionam distinguindo os Riscos e as Oportunidades?	1	2%	9	15%	17	29%	32	54%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 5- Os eventos mesmo com uma possibilidade relativamente baixa de ocorrência, tem seu impacto considerado?	1	2%	11	19%	19	32%	29	49%	0	-	2	29%	1	14%	4	57%
Q 6- Os eventos que representam Oportunidades são aproveitados e canalizados estrategicamente ao alcance dos objetivos?	1	2%	7	12%	12	20%	39	66%	0	-	0	-	4	57%	3	43%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>49</b>		<b>101</b>		<b>199</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>12</b>		<b>28</b>	
<b>MÉDIA</b>	<b>1</b>		<b>8</b>		<b>17</b>		<b>33</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>5</b>	

Quanto aos princípios da questão 3 – instituir meios ou técnicas na identificação de potenciais eventos tratados de forma estratégica como prováveis riscos ou oportunidades – e da questão 6 – os eventos que representam oportunidades são aproveitados e canalizados estrategicamente ao alcance dos objetivos – resultou numa desarmonia entre as opiniões dos gestores e inspetores.

Enquanto o grupo de inspetores rotulou o primeiro como sendo de fato relevante, os gestores classificaram o outro princípio como importante. O que se tem a recomendar, assim como o próprio *COSO ERM* já relata, é que os eventos são incidências internas e externas originadas por fatores que afetam a implementação das estratégias ou realização dos objetivos de qualquer empresa. Por isso, tornam-se imprescindíveis o uso de técnicas de identificação e ao mesmo tempo, aproveitamento das oportunidades geradas.

Ao questionar se os eventos, mesmo com uma possibilidade relativamente baixa de ocorrência, devem ter seu impacto considerado (questão 5), novamente houve uma desconexão das respostas entre os grupos de estudo, já que por parte dos inspetores 43% dos respondentes não alocaram grau máximo, e somente 49% dos gestores acharam importante esta colocação.

Por isso, observa-se que são indispensáveis à estimação de prováveis ocorrências, os impactos possíveis, ou as oportunidades que possam vir a acontecer, apesar das ponderações alocadas pelos respondentes (questões 3, 5 e 6); uma vez que para gestão do risco empresarial

eficiente, torna-se indispensável uma estrutura harmônica das unidades-funções com os processos desenvolvidos de análise, avaliação e resposta ao risco.

Na análise da **Avaliação dos Riscos** incorridos na cooperativa, perguntou-se aos gestores e inspetores além dos preceitos da metodologia *COSO*, assuntos de importância atualmente no ramo do cooperativismo de crédito. Por um lado, questionou-se sobre as diretrizes referendadas pela resolução 2.682/1999 que trata sobre riscos em operações de crédito, por outro lado, a resolução 3.380/2006 sobre riscos operacionais (texto integral no Anexo A).

Ao se falar sobre controle interno diretamente deve ser associado a risco, por isso, destacaram-se as duas resoluções citadas por serem as mais importantes quanto ao gerenciamento do risco também a cooperativa de crédito. A que trata sobre operações de crédito foi bem elucidada no primeiro capítulo, já a de risco operacional merece uma denotação mais explicativa.

Quando o BACEN divulgou a resolução 3.380 em 29 de junho 2006, percebeu-se que o foco de fiscalização daquela autarquia tinha se aperfeiçoado e tornado menos tolerante a erros advindo de má gestão operacional, ainda mais quando no ano anterior o Brasil presenciou um dos maiores escândalos bancários com a falência do Banco Santos S.A.

Então, as premissas daquele normativo tornam obrigatórias as instituições financeiras e demais autorizadas a funcionar, a implantação efetiva até 31 de dezembro de 2007 de uma estrutura de gerenciamento do risco operacional com a elaboração periódica de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional. Devendo compor ainda relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive de processamento eletrônico de dados, de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares.

Assim como foi evidenciado na pesquisa do componente de identificação de eventos, esta resolução também prevê que a estrutura de gerenciamento do risco operacional deva estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos inerentes. Para tanto, neste estudo perguntou-se aos gestores e inspetores quanto ao grau de relevância das diretrizes arroladas pela resolução 2.682/1999, acerca do risco nas operações de créditos, e em referência com a resolução 3.380/2006.

Percebeu-se na opinião dos entrevistados quanto ao grau de importância da resolução 2.682/1999 que 100% dos inspetores consideraram grau de relevância quatro (conforme Tabela

6) enquanto 76% dos gestores somente, então, os 24% dos restantes de gestores não consideram completo as diretrizes arroladas por aquele normativo tão relevante atualmente.

**Tabela 6 – Comparativo grau de relevância avaliação do risco.**

QUESTÕES	GESTORES								INSPETORES							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
	Mínimo				Máximo				Mínimo				Máximo			
Q 1- <i>É utilizado alguma combinação de técnicas qualitativas e/ou quantitativas na avaliação dos riscos inerentes a atividade e processos da Cooperativa?</i>	1	2%	4	7%	16	27%	38	64%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 2- <i>Na avaliação dos diversos riscos a Cooperativa considera os eventos previstos e inesperados?</i>	0	-	11	19%	17	29%	31	53%	0	-	0	-	3	43%	4	57%
Q 3- <i>São estimados o potencial impacto dos riscos e a probabilidade de ocorrência deles?</i>	1	2%	3	5%	28	47%	27	46%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 4- <i>A Cooperativa leva em consideração plenamente as diretrizes arroladas pela Resolução 2.682/1999 quanto ao risco nas operações de créditos?</i>	1	2%	5	8%	8	14%	45	76%	0	-	0	-	0	-	7	100%
Q 5- <i>Quando se refere sobre os riscos operacionais, de acordo com a Resolução 3.380/2006 do BACEN, é avaliado a possibilidade de ocorrências?</i>	1	2%	5	8%	18	31%	35	59%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 6- <i>Em relação aos riscos de mercado, de liquidez, legal, ... são avaliados constante e assiduamente pela Cooperativa?</i>	0	-	3	5%	19	32%	37	63%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 7- <i>É considerado a potencial ocorrência de fraudes (internas e externas) nas avaliações dos riscos e áreas de elevado riscos?</i>	2	3%	5	8%	20	34%	32	54%	0	-	0	-	0	-	7	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>		<b>36</b>		<b>126</b>		<b>245</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>10</b>		<b>39</b>	
<b>MÉDIA</b>	<b>1</b>		<b>5</b>		<b>18</b>		<b>35</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>6</b>	

Novamente quando se questionou sobre riscos operacionais, não se obteve uma consonância nas respostas dos entrevistados, uma vez que quando se perguntou sobre os riscos operacionais, 41% dos gestores classificaram não tão importante a avaliação possível de ocorrência destes, enquanto somente 71% os inspetores consideraram grau de relevância quatro.

Por ser um normativo novo e com conceitos relativamente inovadores, o alto grau de discordância que se observou no que cerne a resolução 3.380/2006, atribui-se supostamente ao pouco grau de conhecimento dos entrevistados sobre risco operacional. Já a discrepância observada sobre a resolução 2.682/1999 não se chegou a uma posição plausível, mesmo porque aquele instrumento de controle do risco de crédito é um normativo de longa data e conhecido por boa parte das pessoas no ramo financeiro brasileiro.

Perante as considerações feitas, julga-se segundo categorização predominante atribuídas de nível 4 em ambos os grupos de estudo, como sendo os princípios de destaques na avaliação do risco:

- Utilizar alguma combinação de técnicas qualitativas e/ou quantitativas na avaliação dos riscos inerentes a atividade e processos da cooperativa (questão 1).

- Na avaliação dos diversos riscos a cooperativa tem que considerar os eventos previstos e os inesperados (questão 2).
- Levar plenamente em consideração as diretrizes conforme resolução 2.682/1999 quanto ao risco nas operações de créditos (questão 4).
- Quanto aos riscos operacionais, avaliar a possibilidade de ocorrências de acordo com preceitos da resolução 3.380/2006 (questão 5).
- Avaliar constante e assiduamente os riscos de mercado, de liquidez, legal, entre outros (questão 6).
- Considerar potencial ocorrência de fraudes internas ou externas nas avaliações dos riscos e áreas de elevados riscos (questão 7).

E por fim, quando foi perguntado se existe estimativa do potencial impacto dos riscos e a probabilidade de ocorrência deles (questão 3), cerca da metade (54%) dos gestores se mostraram a favor dessa premissa, uma vez que 32 pessoas classificaram do mais variado grau de relevância, ressalta-se, entretanto, que a maior parte dos inspetores (71%) consideraram-no de grande valor.

A importância dessa questão, a título de exemplificação (apesar de ser como fundamento basilar da gestão do risco empresarial), na resolução 3.380/2006 a estrutura de gerenciamento do risco operacional *deverá satisfazer mecanismos que identifique, avalie, monitore, controle e mitiga* (abrange) riscos.

Partindo para a análise das questões do componente de **Resposta ao Risco** tem-se a comentar, que na sua grande maioria foi alocado grau máximo, com exceção da primeira questão. Ao perguntar se na avaliação das respostas aos riscos a administração considera seus efeitos sobre a probabilidade e o impacto positivo e negativo destes (questão 1), houve uma discrepância nas respostas uma vez que somente 49% dos gestores aprovaram tal princípio, enquanto 71% dos inspetores também (segundo Tabela 7 logo abaixo).

O pressuposto aqui evidenciado se torna imprescindível pelo fato de que a partir das alternativas escolhidas, os efeitos sobre estas podem se envolver em novas iniciativas ou atividades que dariam origem a novos riscos. De modo geral, as mesmas medidas utilizadas na avaliação do risco, podem ser utilizadas na escolha das respostas ao risco, por meio de técnicas quali-quantitativas dos prováveis impactos das alternativas selecionadas.

Tabela 7 – Comparativo grau de relevância resposta ao risco.

QUESTÕES	GESTORES								INSPETORES							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
	Mínimo				Máximo				Mínimo				Máximo			
Ao avaliar as respostas aos riscos a administração																
Q 1- considera seus efeitos sobre a probabilidade e o impacto positivo e negativo?	0	-	2	3%	28	47%	29	49%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 2- Os Gestores consideram os custos em relação aos benefícios e às novas oportunidades?	0	-	8	14%	19	32%	32	54%	0	-	1	14%	0	-	6	86%
Q 3- Os Gestores consideram os riscos adicionais que podem surgir a partir de uma tomada de decisão?	0	-	4	7%	22	37%	33	56%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 4- Em resposta ao risco, a Cooperativa considera a partir de uma perspectiva de toda a Entidade?	0	-	7	12%	18	31%	34	58%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>		<b>21</b>		<b>87</b>		<b>128</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>4</b>		<b>23</b>	
<b>MÉDIA</b>	<b>0</b>		<b>5</b>		<b>22</b>		<b>32</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>6</b>	

A ocorrência de respostas aos riscos com efeitos positivos ou negativos está relacionada diretamente com a decisão tomada, além disso, praticamente todas as respostas aos riscos também incidem alguns custos sejam eles diretos ou indiretos, ponderados ou não. O custo de implementação de respostas como de processo, de recursos humanos ou de tecnologias, consistem em tentar manter de forma contínua benefícios associados com medidas cautelares.

Apesar da desarmonia nas respostas dos gestores e considerando que este componente foi o único a ser atribuído qualificações de grau máximo em todos os princípios e sempre acima de 55%, enumerou-se os seguintes como sendo os principais:

- Considerar os custos em relação aos benefícios de às novas oportunidades (questão 2).
- Consideram os riscos adicionais que podem surgir a partir de uma tomada de decisão (questão 3).
- Em resposta ao risco, considerar a partir de uma perspectiva de toda a Entidade (questão 4).

Mas em média, no estudo realizado do elemento de resposta ao risco, a cada 59 respondentes gestores, 32 consideraram os princípios relevantes de nível 4, já em relação aos inspetores pode-se denotar o mesmo raciocínio, a cada 7 respondentes 6 consideraram aquele nível de julgamento.

Assim como ressalta *COSO ERM*, da mesma forma que a identificação de eventos pode trazer certa percepção de oportunidades, canalizadas para definição das estratégias e objetivos, por sua vez, respostas aos riscos também subsidiam o alcance destes. Entretanto, a principal função do gestor da cooperativa está relacionado com o ato de decidir em quais alternativas serão utilizadas e implementadas; cabe ainda a este desenvolver processos que assegurem uma implementação efetiva.

Passa-se a analisar por agora os dados gerados no estudo do componente de **Atividades de Controle**, sendo este, quão conceituado no capítulo 3º item 3.6, as políticas e procedimentos que contribuem para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas. Pode-se complementar que as atividades de controle quando executadas de maneira eficaz e tempestivamente, permitem o alcance dos objetivos e metas da cooperativa.

Apesar de em média, dos 59 gestores 39 responderem como nível 4 e do mesmo modo, dos 7 inspetores 5 atribuírem sempre aquele nível, observa-se uma desarmonia das respostas, sobretudo em relação ao primeiro grupo estudado, conforme tabela 8 logo abaixo. A intenção da escolha destes princípios dentre vários, conforme metodologia *COSO*, justifica-se por englobarem estas cinco prerrogativas como sendo de modo amplo e preciso, quanto à efetiva compreensão e aplicabilidade de uma cultura de controle nas cooperativas.

**Tabela 8 – Comparativo grau de relevância atividades de controle.**

QUESTÕES	GESTORES								INSPETORES							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
	Mínimo				Máximo				Mínimo				Máximo			
Q 1- Na Cooperativa há atividades de controle, necessárias a assegurar que estejam sendo realizadas corretamente e de maneira oportuna os eventos, processos e atividades?	1	2%	3	5%	14	24%	41	69%	0	-	0	-	3	43%	4	57%
Q 2- As políticas e procedimentos são estabelecidas e comunicada para toda Cooperativa, em todos os níveis e através de todas as funções e pessoas?	0	-	5	8%	13	22%	41	69%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 3- As políticas e procedimentos de controle são executadas de forma consciente e consistente?	1	2%	3	5%	16	27%	39	66%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 4- É desempenhado de forma uniforme as atividades de controle preventivo, detectivos, manual, computacional e de gerência, na realização dos procedimentos e operações realizadas pela Cooperativa?	1	2%	3	5%	22	37%	33	56%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 5- As pessoas sabem como suas atividades relacionam-se com o trabalho dos outros, o que os capacita a reconhecer problemas, determinar a causa e adotar medidas corretivas?	0	-	3	5%	17	29%	39	66%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>		<b>17</b>		<b>82</b>		<b>193</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>8</b>		<b>27</b>	
<b>MÉDIA</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>16</b>		<b>39</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>5</b>	

Ao se perguntar conforme questão 1 – se existe atividade de controle, necessárias a assegurar que estejam sendo realizadas corretamente e de maneira oportuna os eventos, processos e atividades – a proporção de quase a metade (43%) dos inspetores atribuírem grau 3 para este preceito, vai de encontro o que *COSO* ressalta, independentemente do fato de estar escrita ou não, uma política de processos e atividades deve ser de qualquer maneira implementada com cautela de forma conscienciosa e consistente, porque um procedimento não terá nenhuma utilidade se for

executado mecanicamente, sem um enfoque nítido e contínuo nas condições às quais a política se destina.

Dentre os princípios que merecem destaque, apesar da desarmonia nas respostas dos gestores e considerando que este componente foi o único a ser atribuída qualificação de grau máximo em todos os princípios e sempre acima de 55%, enumerou-se todos principais como importante:

- Haver atividades de controle necessárias a assegurar que estejam sendo realizados corretamente e de maneira oportuna os eventos, processos e atividades (questão 1).
- Políticas e procedimentos estabelecidos e comunicados para toda cooperativa, em todos os níveis e através de todas as funções e pessoas (questão 2).
- Políticas e procedimentos de controle executados de forma consciente e consistente (questão 3).
- Desempenho de forma uniforme as atividades de controle preventivo, detectivos, manual, computacional e de gerência, na realização dos procedimentos e operações realizadas pela Cooperativa (questão 4).
- As pessoas saberem como suas atividades relaciona-se com o trabalho dos outros, o que os capacita a reconhecer problemas, determinar a causa e adotar medidas corretivas (questão 5).

Ao se pesquisar sobre o componente de **Informação e Comunicação**, foram questionados 6 princípios de maneira a tentar compreender a seriedade de que os gestores e inspetores consideram, sobre a coleta e geração de dados relacionadas aos processos de controle pertinentes à cooperativa.

Na compilação dos dados conforme tabela 9 a seguir, percebe-se que quase em todas as perguntas, a metade dos respondentes gestores atribuíram diferente do grau máximo de ponderação 4. Acontecendo de igual raciocínio ao se indagar acerca das questões de número 3 e 6 aos inspetores, seguem comentários sobre estes destaques.

Quando se questionou se os dados e as informações gerados por sistemas de informática, são confiáveis e fornecidos oportunamente (questão 3), o nível variado de alocação de ambos entrevistados foi do mais variado possível, uma vez que cerca da metade dos dois grupos responderam relevância de nível 4. Adverte-se que os sistemas de informações tecnológicas constituído por aplicativos, programas (*softwares*) e equipamento físico do computador

(*hardware*), devem ser projetados e utilizados de forma a prover suporte às vantagens estratégicas da cooperativa.

**Tabela 9 – Comparativo grau de relevância informação e comunicação.**

QUESTÕES	GESTORES								INSPETORES							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
	Mínimo				Máximo				Mínimo				Máximo			
Q 1- A Cooperativa se utiliza de informações relevantes internas (dos processos do negócio) e externas (economia, mercado,...), a fim de possibilitar um processo decisório eficaz?	0	-	5	8%	17	29%	37	63%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 2- A pontualidade do fluxo de informações é consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos da Cooperativa?	0	-	4	7%	21	36%	34	58%	0	-	1	14%	1	14%	5	71%
Q 3- Os dados e as informações gerados por sistemas de informática, são confiáveis e fornecidos oportunamente?	0	-	6	10%	18	31%	35	59%	0	-	0	-	3	43%	4	57%
Q 4- As informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades?	0	-	6	10%	13	22%	40	68%	0	-	1	14%	1	14%	5	71%
Q 5- Existem canais abertos de comunicação de informações relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da Cooperativa?	0	-	8	14%	17	29%	34	58%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
Q 6- Existem canais de comunicação fora dos costumeiros, e o pessoal entende que não haverá represália à comunicação de informações relevantes?	1	2%	9	15%	24	41%	25	42%	0	-	1	14%	2	29%	4	57%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>38</b>		<b>110</b>		<b>205</b>		<b>0</b>		<b>3</b>		<b>11</b>		<b>28</b>	
<b>MÉDIA</b>	<b>0</b>		<b>6</b>		<b>18</b>		<b>34</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>		<b>5</b>	

O uso adequado desses conjuntos de ferramentas facilita o acesso a informações necessárias, sejam elas financeiras ou não-financeiras, processando-as de forma e no momento que as tornam úteis ao controle das atividades geradas na cooperativa. Entretanto, assim como aconselha *COSO* (2007a), a pontualidade do fluxo de informações necessitam ser consistente com as mudanças dos ambientes interno e externo, devendo modificar-se constante e adequadamente.

Ainda conforme aquela metodologia, a crescente dependência em relação aos sistemas de informações nos níveis estratégico e operacional gera novos riscos – como a violação da segurança de informações ou crimes cibernéticos – que necessitam ser integrado ao gerenciamento de riscos.

Novamente quando se indagou aos entrevistados se existem canais de comunicação fora do costumeiro, de forma que as pessoas entendam que não haverá represália à comunicação de informações relevantes (questão 6), foi a prerrogativa de mais crítica perante opiniões de ambos os grupos de estudo, uma vez que se tiveram até mesmo classificação de relevância um por parte

dos gestores entrevistados, e ainda 9 deles responderam não ser tão necessário este princípio, pois julgaram nível 2.

Presume-se com estas avaliações uma interposição hierárquica de canal comunicativo entre a alta administração para com a diretoria executiva, de certa forma do feitio ditatório ou atenuante. Ou mesmo canais de comunicação que não seguem uma harmonia descentralizadora, ainda mais ressaltada para as cooperativas, uma vez que estas são formadas por diretores e conselhos no qual esses é que “determinam as regras do jogo”.

Quanto melhor a comunicação, maior eficácia terá a diretoria no desempenho de sua função de supervisão, por isso, indivíduos aos quais foram atribuídas importantes responsabilidades de gestão operacional ou financeira, carecem de canais de comunicação abertos e uma nítida disposição de que estes serão ouvidos.

Isso também vale aos empregados de “chão de fábrica” ou mesmo aqueles que tratam sobre questões operacionais, os quais reconhecem problemas bem mais facilmente. Assim, deve-se assegurar a existência de canais de comunicação em sentido amplo dentro da cooperativa, diretores, gestores e funcionários, baseado na cultura de gestão dos riscos corporativos.

Após estas análises podem ser enumerados os princípios com maior grau de relevância, conforme atribuição dos entrevistados:

- Utilização de informações relevantes internas (dos processos do negócio) e externas (economia, mercado,...) como forma de se possibilitar um processo decisório eficaz (questão 1).
- Pontualidade do fluxo de informações consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos da Cooperativa (questão 2).
- Informações pertinentes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades (questão 4).
- Existência de canais abertos de comunicação acerca de informações relevantes e disposição de ouvi-las, que englobe todos e toda a estrutura funcional da Cooperativa (questão 5).

No último bloco de pesquisa especificamente acerca de princípios da metodologia *COSO*, foram questionados quatro princípios acerca do componente **Monitoramento** do ambiente de controle interno e a sua relevância quanto às opiniões dos entrevistados, que merecem os seguintes comentários.

Percebe-se que em média, a cada 59 respondentes gestores, 33 deles classificaram em nível 4 todos os princípios de modo geral, já os inspetores, 6 em cada 7 atribuíram aquela escala. Analisando os dados da Tabela 10 em seguida, não se consegue chegar a uma exclusão significativa por parte das respostas. Uma vez que a representatividade de alocação de graus máximos (3 e 4) imperaram.

**Tabela 10 – Comparativo grau de relevância monitoramento.**

QUESTÕES	GESTORES								INSPETORES							
	1		2		3		4		1		2		3		4	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
	Mínimo				Máximo				Mínimo				Máximo			
Q 1- São desempenhadas atividades contínuas de monitoramento e/ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços na Cooperativa?	0	-	3	5%	22	37%	34	58%	0	-	0	-	1	14%	6	86%
Q 2- A supervisão e/ou monitoramento são conduzidos tempestiva e dinamicamente para a tomada de decisão?	0	-	6	10%	21	36%	32	54%	0	-	1	14%	0	-	6	86%
Q 3- A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição são monitoradas de forma que seja evitado os conflitos de interesses e os meios que prejudiquem nos desempenhos funcionais?	0	-	6	10%	22	37%	31	53%	0	-	1	14%	1	14%	5	71%
Q 4- As deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a Cooperativa, são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?	1	2%	3	5%	19	32%	36	61%	0	-	0	-	2	29%	5	71%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>18</b>		<b>84</b>		<b>133</b>		<b>0</b>		<b>2</b>		<b>4</b>		<b>22</b>	
<b>MÉDIA</b>	<b>0</b>		<b>5</b>		<b>21</b>		<b>33</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>1</b>		<b>6</b>	

Ressalta-se, entretanto, a opinião de um gestor quando perguntou se a supervisão e/ou monitoramento devem ser conduzidos tempestiva e dinamicamente para a tomada de decisão (questão 2). Não se entende ao certo qual justificativa é mais plausível, uma vez que este princípio é de suma importância.

O mercado está em constante modificação e atualização, não obstante, as empresas precisam se adaptar a regras impostas (muitas vezes quase que de forma natural) pelo capitalismo. Logo, os procedimentos de monitoramento além de serem contínuos, também devem ser conduzidos em tempo real respondendo dinamicamente a mudanças.

Diante desse contexto e desconsiderando as discrepâncias nas respostas apresentadas, enumeraram-se todos os princípios pesquisados como relevantes:

- Desempenho de atividades contínuas de monitoramento e/ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços na cooperativa (questão 1).
- Condução tempestiva e dinamicamente dos processos de supervisão e/ou monitoramento para a tomada de decisão (questão 2).

▪ Monitorar a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição, de forma que seja evitados os conflitos de interesses e os meios que prejudiquem desempenhos funcionais (questão 3).

▪ Relatar às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas sobre deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a cooperativa (questão 4).

Em resumo, apesar das ressalvas levantadas ao longo das análises dos componentes, visualiza-se de acordo com o Gráfico 2 abaixo, uma certa predominância de alocação de graus máximos a todos os princípios pesquisados a este grupo de entrevistados.

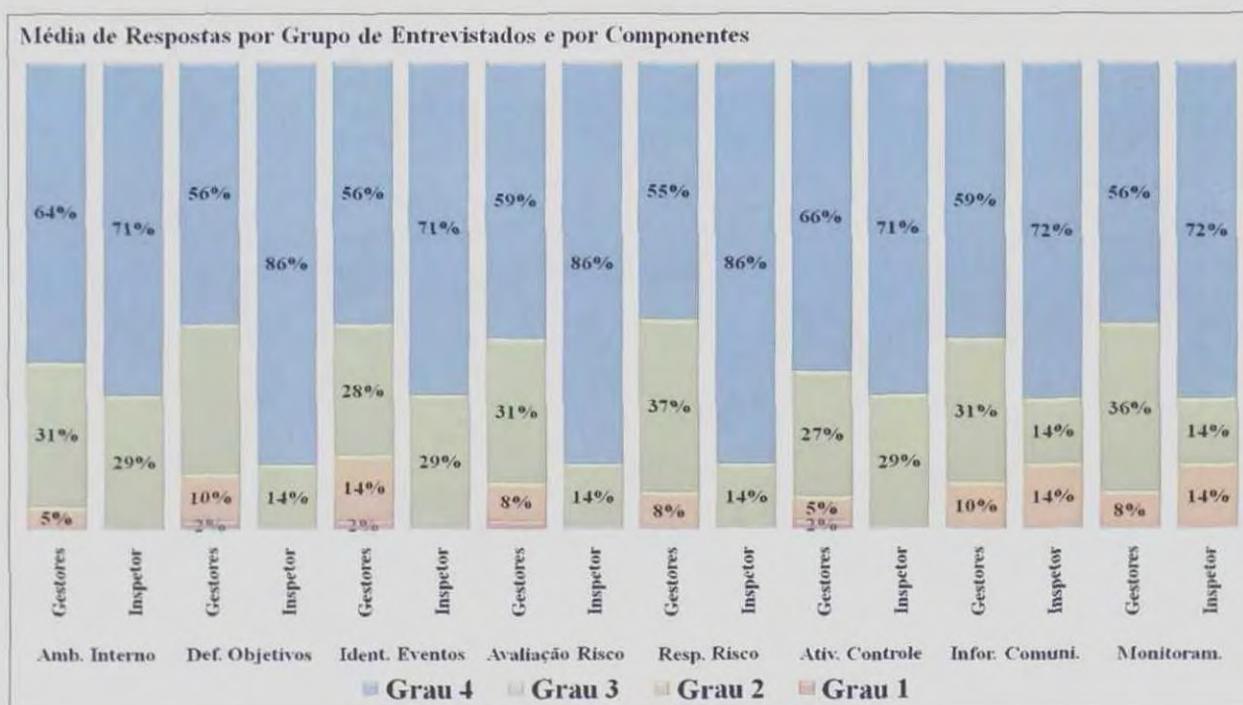


Gráfico 2 – Média de respostas por grupo de entrevistados aos componentes.

Em observância a quantidade de gestores em média serem sempre de acima de 50% no grau de relevância 4, ao mesmo tempo, os inspetores também naquele nível de aprovação acima de 70%, conclui-se a veracidade que os preceitos fundamentados pela metodologia *COSO*, são de grande valia para gestão eficiente do controle interno organizacional.

#### 4.4 CONTROLE INTERNO INSTITUÍDO NA COOPERATIVA E GRAU DE AVALIAÇÃO ATRIBUÍDO

Ainda em consideração ao estudo dirigido para os gestores e inspetores, solicitou-se ao mesmo tempo em que eram atribuídos os graus de relevância quanto aos componentes da estrutura de *COSO* (conforme foi analisado anteriormente), se os princípios enunciados eram instituídos, de certa forma, na cooperativa.

Para averiguar a veracidade das informações alocadas aos gestores, perguntou-se também ao grupo de inspetores para classificarem, em média, quantas cooperativas instituíam os preceitos enunciados. Logo, tem-se nesta parte do tópico, análises sucintas sobre tal interpelação, uma vez que o aprofundamento quanto a esta parte do estudo, merecem pesquisas futuras com uma maior abrangência de respondentes, sendo ideal o alcance da população alvo de estudo por completo.

Ao perguntar se os princípios eram instituídos pelas cooperativas, tentou-se perceber o verdadeiro estabelecimento por parte dos respondentes, uma vez que somente eram aceitas alocação das alternativas 'SIM' e 'NÃO'. Entende-se que em muitos casos, conforme declarações verbais espontâneas de alguns gestores entrevistados, a veracidade de alocarem 'SIM', pode ter sido a implementação não totalmente por completo, mas sim acima de 50%, outros acima de 75%, variando aí de pessoa para pessoa.

Não obstante, apesar dos comentários, na grande maioria das respostas dadas pelos gestores à preponderância de alocação 'SIM', foi muito superior do que às alocações contrárias. Resta desconfiar neste momento uma dúvida, da grande maioria que responderam afirmativamente ao questionamento, quais destes alocaram grau de relevâncias um? Ou se, porquê alocaram este nível se são instituídos na cooperativa os mesmos?

Tabela 11 – Instituição dos princípios na cooperativa, opinião dos gestores e inspetores.

QUESTÕES	GESTORES				INSPETORES												
	SIM		NÃO		Até 5		Até 10		Até 20		Até 30		Até 40		TODAS		
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
Ambiente Interno	Q 1	58	98%	1	2%	2	29%	3	43%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
	Q 2	49	83%	10	17%	4	57%	2	29%	1	14%	0	-	0	-	0	-
	Q 3	55	93%	4	7%	3	43%	2	29%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
	Q 4	57	97%	2	3%	3	43%	2	29%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
	Q 5	58	98%	1	2%	2	29%	2	29%	2	29%	1	14%	0	-	0	-
	Q 6	47	80%	12	20%	0	-	5	71%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
	Q 7	55	93%	4	7%	0	-	4	57%	2	29%	1	14%	0	-	0	-
<b>MÉDIA</b>	<b>54</b>	<b>92%</b>	<b>5</b>	<b>8%</b>	<b>2</b>	<b>40%</b>	<b>3</b>	<b>41%</b>	<b>1</b>	<b>18%</b>	<b>1</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
Definição dos Objetivos	Q 1	56	95%	3	5%	0	-	5	71%	0	-	2	29%	0	-	0	-
	Q 2	47	80%	12	20%	3	43%	2	29%	2	29%	0	-	0	-	0	-
	Q 3	58	98%	1	2%	2	29%	3	43%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
	Q 4	46	78%	13	22%	1	14%	5	71%	1	14%	0	-	0	-	0	-
	Q 5	49	83%	10	17%	1	14%	4	57%	1	14%	0	-	1	14%	0	-
<b>MÉDIA</b>	<b>51</b>	<b>87%</b>	<b>8</b>	<b>13%</b>	<b>1</b>	<b>25%</b>	<b>4</b>	<b>54%</b>	<b>1</b>	<b>18%</b>	<b>1</b>	<b>21%</b>	<b>0</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
Identificação dos Eventos	Q 1	55	93%	4	7%	0	-	4	57%	2	29%	0	-	1	14%	0	-
	Q 2	59	100%	0	0%	0	-	4	57%	1	14%	1	14%	1	14%	0	-
	Q 3	44	75%	15	25%	1	14%	5	71%	1	14%	0	-	0	-	0	-
	Q 4	52	88%	7	12%	1	14%	5	71%	0	-	1	14%	0	-	0	-
	Q 5	49	83%	10	17%	1	14%	4	57%	1	14%	0	-	1	14%	0	-
	Q 6	55	93%	4	7%	0	-	6	86%	0	-	1	14%	0	-	0	-
<b>MÉDIA</b>	<b>52</b>	<b>89%</b>	<b>7</b>	<b>11%</b>	<b>1</b>	<b>14%</b>	<b>5</b>	<b>67%</b>	<b>1</b>	<b>18%</b>	<b>1</b>	<b>14%</b>	<b>1</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
Avaliação do Risco	Q 1	50	85%	9	15%	1	14%	4	57%	0	-	2	29%	0	-	0	-
	Q 2	51	86%	8	14%	1	14%	5	71%	0	-	1	14%	0	-	0	-
	Q 3	49	83%	10	17%	2	29%	4	57%	0	-	1	14%	0	-	0	-
	Q 4	59	100%	0	0%	2	29%	2	29%	2	29%	0	-	1	14%	0	-
	Q 5	55	93%	4	7%	2	29%	4	57%	0	-	1	14%	0	-	0	-
	Q 6	51	86%	8	14%	1	14%	0	-	4	57%	1	14%	0	-	1	14%
	Q 7	50	85%	9	15%	3	43%	3	43%	1	14%	0	-	0	-	0	-
<b>MÉDIA</b>	<b>52</b>	<b>88%</b>	<b>7</b>	<b>12%</b>	<b>2</b>	<b>24%</b>	<b>3</b>	<b>52%</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>	<b>1</b>	<b>17%</b>	<b>0</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>	<b>14%</b>	
Resposta ao Risco	Q 1	53	90%	5	8%	3	43%	2	29%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
	Q 2	52	88%	7	12%	1	14%	4	57%	2	29%	0	-	0	-	0	-
	Q 3	55	93%	4	7%	2	29%	4	57%	0	-	1	14%	0	-	0	-
	Q 4	57	97%	2	3%	3	43%	3	43%	0	-	1	14%	0	-	0	-
<b>MÉDIA</b>	<b>54</b>	<b>92%</b>	<b>5</b>	<b>8%</b>	<b>2</b>	<b>32%</b>	<b>3</b>	<b>46%</b>	<b>1</b>	<b>21%</b>	<b>1</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
Atividades de Controle	Q 1	56	95%	3	5%	0	-	3	43%	4	57%	0	-	0	-	0	-
	Q 2	50	85%	9	15%	2	29%	3	43%	2	29%	0	-	0	-	0	-
	Q 3	56	95%	3	5%	1	14%	5	71%	0	-	1	14%	0	-	0	-
	Q 4	52	88%	7	12%	3	43%	2	29%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
	Q 5	53	90%	6	10%	2	29%	3	43%	2	29%	0	-	0	-	0	-
<b>MÉDIA</b>	<b>53</b>	<b>91%</b>	<b>6</b>	<b>9%</b>	<b>2</b>	<b>29%</b>	<b>3</b>	<b>46%</b>	<b>2</b>	<b>32%</b>	<b>0</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	
Informação e Comunicação	Q 1	54	92%	5	8%	0	-	3	43%	3	43%	0	-	0	-	1	14%
	Q 2	54	92%	5	8%	0	-	5	71%	0	-	2	29%	0	-	0	-
	Q 3	50	85%	9	15%	0	-	2	29%	2	29%	1	14%	0	-	2	29%
	Q 4	56	95%	3	5%	1	14%	2	29%	3	43%	1	14%	0	-	0	-
	Q 5	51	86%	8	14%	2	29%	3	43%	2	29%	0	-	0	-	0	-
	Q 6	49	83%	10	17%	2	29%	4	57%	1	14%	0	-	0	-	0	-
<b>MÉDIA</b>	<b>52</b>	<b>89%</b>	<b>7</b>	<b>11%</b>	<b>1</b>	<b>24%</b>	<b>3</b>	<b>45%</b>	<b>2</b>	<b>31%</b>	<b>1</b>	<b>19%</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>21%</b>	
Monitoramento	Q 1	56	95%	3	5%	2	29%	0	-	2	29%	0	-	1	14%	2	29%
	Q 2	53	90%	6	10%	2	29%	1	14%	4	57%	0	-	0	-	0	-
	Q 3	51	86%	8	14%	3	43%	2	29%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
	Q 4	57	97%	2	3%	2	29%	3	43%	1	14%	1	14%	0	-	0	-
<b>MÉDIA</b>	<b>54</b>	<b>92%</b>	<b>5</b>	<b>8%</b>	<b>2</b>	<b>32%</b>	<b>2</b>	<b>29%</b>	<b>2</b>	<b>29%</b>	<b>1</b>	<b>14%</b>	<b>0</b>	<b>14%</b>	<b>1</b>	<b>29%</b>	

A fim de corroborar as prerrogativas acima indagadas, foram questionadas aos inspetores, pessoas estas que lidam quase que diariamente na maior parte das cooperativas entrevistadas e por terem vasta experiência profissional no ramo do cooperativismo, em média, quantas cooperativas aplicam ou instituem estes preceitos?

Considerando-se que em média, 90% dos gestores respondentes, representando 21 cooperativas das 45 entrevistadas, atribuíram positivamente aos questionamentos. Por outro lado, houve predominância na grande parte das alocações dos inspetores, em média, que somente até 10 cooperativas instituíam os princípios. É bem verdade que em alguns casos podem variar das alternativas, de até 5 cooperativas ou até 20.

Ressalta-se, entretanto, que também houve significativas respostas quanto à quantidade de até 30 cooperativas instituírem os princípios ou mesmo até 40 delas. Merecem também comentários que salvo algumas exceções, e por poucos respondentes, a alocação de que todas instituem os princípios demonstrados. A compilação aqui descrita pode ser vista na Tabela 11.

Passando-se para a parte final das pesquisas com questões fechadas, foram solicitados aos respondentes, agora incluindo todo o grupo de estudo formado pelos gestores, inspetores e quadro funcional, que atribuíssem de maneira geral, graus de avaliação partindo do mínimo um até o grau máximo quatro.

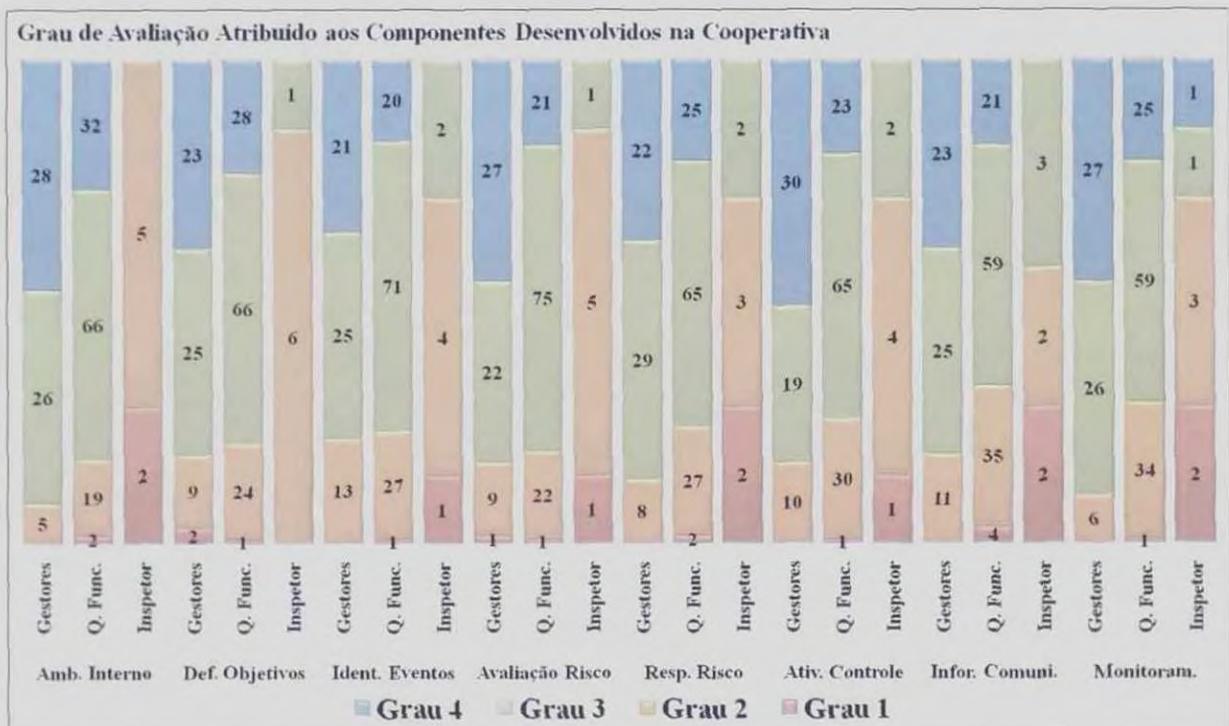
No conceito de que o controle interno eficaz pode adicionar valor à cooperativa, e da necessidade em instituir alguma estrutura de controle, devendo esta ser baseada em princípios sadios de controle e gerência do risco. Foi o intuito dos questionamentos direcionados ao grupo de estudo, uma vez que se pretendeu averiguar a existência ou não, de uma linguagem única aplicada em toda a cooperativa.

Nas premissas conceituadas pela metodologia *COSO*, de que é necessária acima de tudo, a prática de orientações claras do que se deve fazer e como fazer, aplicados e compreendidos por todos. Por meio das alternativas apresentadas 1-Ambiente interno desenvolvido na cooperativa; 2-Objetivos definidos estrategicamente; 3-Controle geral exercido de identificação e prevenção dos eventos; 4-Atividades e processos de avaliação do risco; 5-Tomada de decisão em resposta aos riscos; 6-Atividades de controle; 7-Informações e meios de comunicação gerados; e 8-Processos de monitoramento desenvolvidos.

Logo, conforme gráfico 3, de acordo com os graus de avaliação atribuído aos componentes pelos gestores e quadro funcional, percebe-se a existência de uma harmonia do

controle interno, os dois grupos “falam a mesma língua” em relação a cada componente. Pois em ambos os casos foram sempre alocados os graus máximos de avaliação (3 e 4) e sempre nas mesmas proporções.

Já em relação aos inspetores, nota-se uma contradição perante a opinião dos outros entrevistados, uma vez que, somente no componente de monitoramento, atribuído também por apenas um entrevistado, é que se teve avaliação de grau máximo quatro. Enquanto nos demais elementos foram julgados inconsistentes, sempre predominando grau 2.



**Gráfico 3** - Grau de avaliação atribuído aos componentes desenvolvidos pela cooperativa.

Alerta-se ainda, que em relação ao ambiente interno, dois inspetores classificaram inconsistente a base para os demais componentes, como sendo avaliado de grau um. Essa base referencial da gestão do risco é a fonte de como as estratégias e objetivos serão instituídos, e o modo como influenciará as atividades de controle, sistemas de informação e comunicação, bem como nas atividades de monitoramento.

Por meio dessas indagações, conclui-se que o entendimento mútuo de todos envolvidos no processo de controle e risco é imprescindível. Os gestores do negócio têm que avaliar

constantemente a gestão de riscos a fim de padronizar e fortalecer o processo de condução rumo às metas e estratégias estabelecidas.

O gerenciamento de riscos corporativos e eficientes sistemas de controle interno garantem, ao menos, um processo contínuo que flui pela organização conduzido por profissionais em todos os níveis, logo por sua vez, propiciará a identificação de eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar o desempenho da cooperativa.

## 5. SUGESTÃO DE MODELO

Uma cultura de controle é imprescindível para a eficiência e eficácia dos negócios e serviços motivados pela cooperativa, enquanto o estabelecimento de processos, delegação de responsabilidade, atividade e conscientização de todos os membros na cooperativa é primordial.

O sistema de controle interno deve ser avaliado e monitorado constantemente pelos funcionários do mais variado escalão, tentando dessa forma, garantir que os desempenhos das atividades sejam realizados de forma segura e confiável.

Além disso, torna-se imperativo a institucionalização de manuais pré-elaborados em consonância a contemplar as melhores práticas almejadas, não obstante, fazer cumprir esses manuais, avaliar a adequação e aceitação dos mesmos também se considera de grande valia. Os preceitos apresentados a seguir descrevem de forma concisa e básica uma estrutura de controle interno para um sistema organizado de cooperativas de crédito.

Cabe ressaltar que a estrutura sugestiva na seqüência é considerada pelo autor, como sendo mínima para um controle interno apropriado, denota-se de suma importância que cada membro participante do processo de comando, identificação, avaliação, resposta e monitoramento, no sistema de controle interno da cooperativa, disponha de senso crítico a fim de aprimorar e estender os trabalhos sugeridos nos próximos dizeres.

Dessa forma, aprimoramento e adaptabilidade, ou mesmo fluxogramas de procedimentos adequados, devem ser constantes na busca de se identificar os problemas que oferecem risco à cooperativa e interfiram na maximização dos processos internos.

Diante do que foi contextualizado, por meio da parte final do estudo de caso com a aplicação de uma questão aberta, focada primeiramente na obtenção das principais atividades desenvolvidas pelo quadro funcional, conseguiu-se estruturar os principais controles e monitoramento, de forma a ser apresentada no transcorrer deste capítulo.

Entretanto, no decorrer da pesquisa gestores responderam espontaneamente esta 3ª etapa, que serviu de grande valia na elaboração de uma estrutura básica gerencial de controle interno almejado no terceiro objetivo específico. Ressalta-se por sua vez quanto à limitação do modelo sugerido, além dos preceitos acima mencionados, por ser a aplicabilidade do mesmo imprescindível a fim de se constatar a veracidade e eficácia.

Todas as políticas e procedimentos a serem adotados pela cooperativa para auxiliá-la no alcance dos objetivos e assegurar a condução ordenada e eficiente de seu negócio, presume-se as seguintes hierarquias:

- Eficiência operacional – necessita está relacionada aos objetivos de desempenho e estratégia da cooperativa, sejam eles objetivos básicos, de metas, de rentabilidade, bem como da segurança e preservação dos ativos;
- Veracidade nos registros contábeis financeiros – todas as transações devem ser registradas a fim de refletir a fidedignidade dos valores e variações patrimoniais;
- Conformidade (*compliance*) – está pertinente a leis e normativos aplicáveis à cooperativa e sua área de atuação.

Parte-se do pressuposto da organização de uma cooperativa em referência ao seu ambiente interno, estruturada de acordo com um organograma usualmente utilizado por qualquer empresa, a fim de se delinear o escalonamento de cargos e funções. Também a institucionalização de normativos internos, código de ética e condutas, manuais de procedimentos, políticas de linhas de créditos e taxas, produtos e serviços, regulamentos, alçadas, plano de cargos e salários, termos de responsabilidades e autoridades, entre outros.

Com a implantação dos principais documentos citados acima é que se tem a base de regulamentação de um sistema de controle interno, em princípio, além da existência destes é necessário um departamento específico de controle com pessoas designadas ao monitoramento e supervisão, os chamados agentes de controle interno.

Estes agentes com autoridades e responsabilidades estabelecidas na busca da padronização e cumprimento dos regulamentos e normas constituídos, além do monitoramento e supervisão, permanecem dispostos a se certificar, auxiliar, alertar e servir como instrumento de forma consultiva às áreas da cooperativa, para que estas estejam trabalhando com segurança e com a mínima exposição a riscos.

Uma estrutura básica de controle interno compreende a garantia de acesso a informações confiáveis, tempestivas e compreensíveis; contínua avaliação do risco; acompanhamento sistemático dos objetivos, dos limites e normas referentes a risco; testes periódicos de segurança nos sistemas, entre outros.

Em relação ao ambiente interno da cooperativa, deve-se verificar se o organograma está atualizado e revisado; se há alguma atividade que não está descrita, que deveria estar associada a

alguma área; ou se possui alguma responsabilidade não atribuída ou que necessite de revisão; ou mesmo se a segregação de atividades está adequada à realidade operacional, a fim de promover mudanças necessárias e que mereçam análise periódica.

Tudo isso nada adianta se a elaboração de um manual de controles e procedimentos não for desenvolvido e instituído, que garanta aderência entre propostas de controle e realidade operacional. Este manual deverá contemplar antes de qualquer coisa, instrumentos de gestão, conceitos e metodologias dos referidos instrumentos, produtos e serviços financeiros e seus riscos associados, políticas corporativas, estrutura organizacional, mapa de segregação de atividades e fluxograma dos processos desenvolvidos.

Além desses preceitos a cooperativa deve contemplar, a atuação efetiva e participativa da Diretoria, dos Conselhos de Administração e Fiscal, o desempenho dos contadores e gerentes, bem como do quadro funcional. Pode-se afirmar que os gestores de alto escalão preenchem papel determinante no componente de ambiente interno.

Não se torna imprescindível se definições de ética, conduta, integridade e valores a serem adotados pela cooperativa são realmente formalizados por meio de documentos, o que vale e se torna necessário para a alta administração, é deixar bem claro para as pessoas quais suas responsabilidades, seus limites e autoridade, em consonância ao estímulo das competências, e o primordial, de que todos tenham consciência e comprometimento dos seus afazeres do que é correto e da maneira correta, a fim de se cultivar um ambiente de trabalho saudável em todos os sentidos.

Na maior parte das empresas se observa um conjunto de objetivos ou propósitos, consistindo de forma explícita, por meio de plano de negócios, planejamento estratégico, ou algo parecido, ou implicitamente, através de suas próprias motivações econômica, de seu histórico empresarial e das pessoas que nela trabalham.

Em essência, a formulação de estratégias corporativas deve relacionar a empresa com o seu ambiente interno e externo, analisando as características do negócio e a identificação dos processos-chave. No caso das cooperativas de crédito, suas estratégias consistem basicamente na adoção da prestação de serviços financeiros aos seus associados atuais e em potenciais, segmentação de mercado com modelos diferenciados por classe econômica e social, entre outros. Já por sua vez, os processos-chave dependerão principalmente das características de seu setor econômico.

Por isso a importância do estabelecimento explícito ou não da existência da cooperativa em sentido amplo, abrangendo todos e tudo na entidade. Segundo *COSO ERM* (2007a), a partir da afirmação do que se deseja alcançar (não importa qual o termo missão, visão ou propósito) é que se fixa os objetivos estrategicamente, se estabelece os objetivos da organização relativos a operações, à conformidade e comunicação.

Ao mesmo tempo em que se formulam alternativas de alcançar os objetivos, deve-se considerar os riscos associados e as suas implicações. Além do mais, fatores críticos podem ocorrer dificultando ao alcance das metas, aí da necessidade de se organizar e identificar as principais decisões a serem tomadas para que não afete os resultados da cooperativa.

Os objetivos ajudam a dar sentido a cooperativa, por meio da capacidade de minimizar o uso de recursos estabelecendo prioridades e decisões a serem tomadas, bem como permite de certa forma, avaliar e controlar o progresso da eficácia e eficiência conforme planejado. Nesse contexto é que entram, também, a necessidade de um planejamento organizacional no atendimento dos objetivos e estratégias, a fim de complementar as incógnitas: O quê? Quem? Como? Por meio de que? Quando?

Uma certa garantia que os objetivos estão sendo alcançados é por meio do gerenciamento de riscos corporativos eficiente. Então, estruturou-se com adaptação da metodologia *COSO ERM* e a partir de dados empíricos, a seguinte sinopse de uma estrutura básica de ambiente interno em conjunto com objetivos, estratégias e apetite ao risco (vide figura 9 a seguir).

A estrutura funciona através da institucionalização da filosofia de gestão de riscos, incorporados em todo fluxo de pessoas envolvidas na cooperativa. Em relação aos associados, necessita ser declarado, por meio do estatuto social ou comunicados, a incidência e os potenciais riscos inerentes ao processo de gestão da cooperativa, a fim de se obter mais participação e comprometimento. Por exemplo, elevado inadimplemento afeta o resultado da cooperativa que por sua vez, poderá incidir no rateio de perdas aos associados no final do exercício financeiro.

Quanto à diretoria, gerentes e colaboradores, é forçosa a existência de uma cultura de integridade e valores e o quanto essa deve ser levado a sério, por meio do comprometimento na gestão do risco e controle interno; com normas, diretrizes e manuais. Ao mesmo tempo em que se instituem competências, responsabilidades e alçadas das pessoas envolvidas.

Em relação ao cenário de mercado em que a cooperativa está inserida, uma pré-determinação de objetivos imperativos internos e externos é de suma importância. Uma vez que a

continuidade da instituição dependerá da gestão estratégica de dentro para fora, ou seja, transversalmente a conversão dos processos decisórios como marco principal é que a cooperativa atingirá seus objetivos por meio do lucro, resultando na sobrevivência desta e até mesmo no sucesso empresarial.



**Figura 9** – Sinopse ambiente interno estratégico.

**Fonte:** Adaptado a partir de *COSO* (2007a).

Então, a todo o momento as cooperativas estão expostas à incidência de fatos e eventos que podem acarretar em riscos ou oportunidade. Alguns desses acontecimentos são comuns a quase todos os processos e produtos negociados por qualquer instituição financeira, enquanto outros são exclusivos de cada instituição e a cada produto, e até mesmo em específicos clientes.

Não obstante as peculiaridades de cada um desses fatores, os riscos deverão ser considerados individualmente em termos da expectativa de ocorrência, potencialidades de impacto, e a determinação do que pode e será feito para extinguir ou minimizar sua ocorrência. Apenas de posse destas informações é que se podem determinar respostas aos riscos.

O gerenciamento dos diversos riscos relacionados aos produtos e serviços da cooperativa, requer um amplo conhecimento do mercado bem como uma acentuada experiência por parte dos tomadores de decisão. Em conseqüência, torna-se imprescindível que se adote uma sólida e sistemática identificação e mensuração do impacto de todos os riscos associados. Por sua vez, os

demais profissionais ligados ao restante do segmento empresarial, deverão estar capacitados a identificar os riscos envolvidos em cada transação.

Apesar disso, todos os processos de riscos seguem os mesmos passos básicos, diferenciando a terminologia pelo método utilizado e também a percepção dos executores na gestão do risco. Presume-se após tantas indagações acerca de riscos, para os processos evidenciados numa cooperativa de crédito, os seguintes estágios de julgamento e gerenciamento destes:

- De início, a primeira etapa consiste na definição do grau de importância, acerca das estratégias conforme os objetivos traçados, de forma que todos na cooperativa entendam o intuito e os níveis de detalhamento dos riscos possíveis e os presumíveis;

- Depois desta etapa, utilizam-se meios ou variadas técnicas aceitáveis, a fim de se poderem certificar quantos e quais riscos são imagináveis de identificação. Neste ponto inicia-se ainda, sucintamente provável ameaça e oportunidade futura;

- Por conseguinte, se faz um aprofundamento antes previsto de maneira primária, da probabilidade e conseqüências que os riscos poderão afetar a cooperativa. Em suma, analisa-se o grau (mínimo, médio, máximo) e nível (baixo, médio, alto) da ocorrência dos riscos;

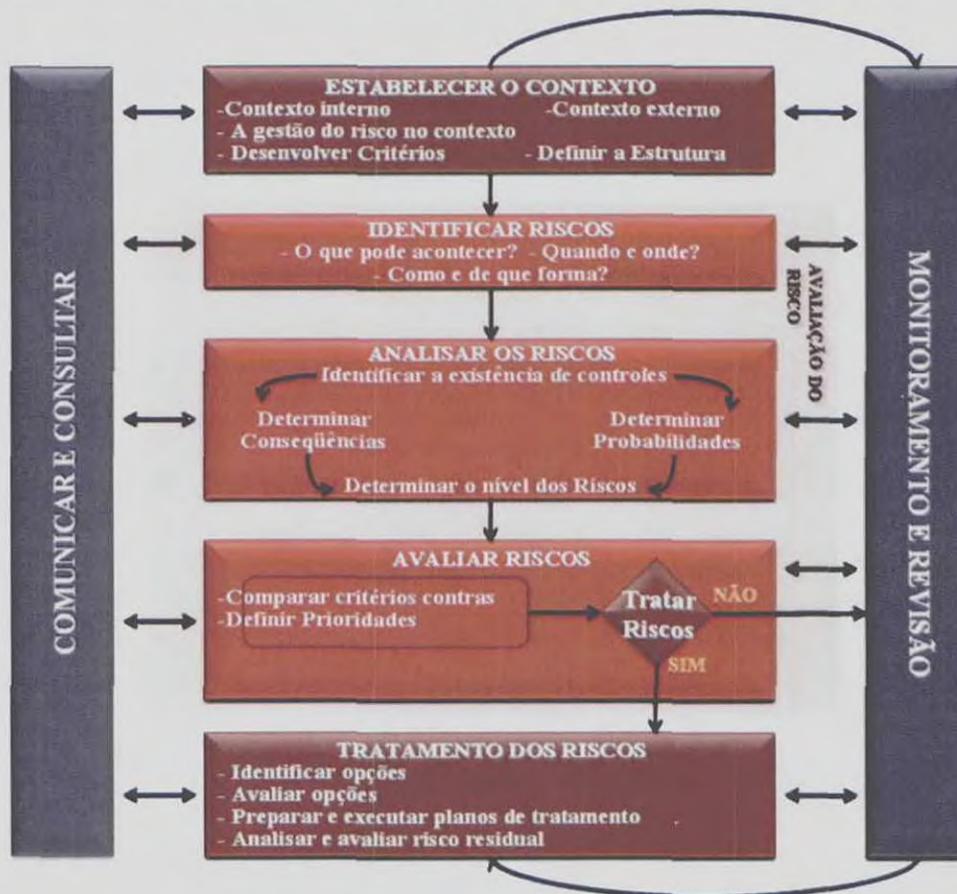
- Após estas premissas, parte-se para um dos momentos mais criterioso da gestão de risco, que é a avaliação por meio de métodos qualitativos e quantitativos, priorizando-se os riscos-chave e o agrupamento por tipo e origem, de maneira a agilizar a tomada de decisão (resposta ao risco).

- Por fim, vem o planejamento das respostas, a prática das estratégias e ações determinadas. Gerenciando de modo que fique correspondente, executável e acessível cada uma das respostas aos riscos.

Logo, a necessidade de criação de uma matriz de riscos, que identifique esquematicamente “todos” os riscos inerentes e residuais, que evidencie também, os métodos de monitoramento, revisão e atualização dessa estrutura é imprescindível.

Os riscos associados às cooperativas de créditos podem variar consideravelmente devido ao contexto de mercado, político e o ramo de atividade de cada uma. Pode-se citar como exemplo dos mais comuns, risco de mercado, risco de liquidez, risco operacional, risco de crédito e risco legal (já conceituados no início deste estudo).

Para corroborar os dizeres acima, sugere-se a adoção do modelo esquemático AS/NZS 4360:2004 elaborado pela *Standards Austrália* e *Standards New Zealand* por meio do manual “Orientações de Gerência do Risco” (*Risk Management Guidelines to AS/NZS 4360:2004*). É uma norma genérica que fornece orientações para gerenciamento de riscos de qualquer natureza. Sua estrutura se baseia em um método lógico e sistemático para estabelecer contextos, de modo a minimizar perdas e maximizar ganhos para as organizações (vide figura 10 abaixo).



**Figura 10** – Gestão de riscos, processo panorâmica.  
**Fonte:** AS-NZS (1999).

A estrutura apresentada complementa o que foi sugerido anteriormente em relação aos estágios de avaliação e gerenciamento dos riscos. O método valida os processos de gestão do risco para que estes sejam tratados (após todas as etapas antes sugeridas) de forma a identificar e avaliar opções, preparar e executar planos de tratamento, ao mesmo tempo em que se analisa e avalia os riscos residuais.

Além do mais, a lógica sistemática do modelo é o estabelecimento de uma infra-estrutura e cultura apropriada de estabelecimento de contextos, a fim de se gerenciar os riscos associados a qualquer atividade, função ou processo. Através da comunicação, consulta, monitoramento e revisão crítica.

A tendência atual na conjuntura das organizações é primar para uma reestruturação interna com redução de níveis hierárquicos e a desburocratização dos processos, na busca de maior produtividade como enfoque operacional e mercadológico, implementado por meio de uma filosofia de gestão da qualidade empresarial. Por isso a necessidade de reconfiguração da proposta do que é essencial na organização e do que é acessório, e por fim a hierarquização dos processos particularmente aqueles produtivos.

Relembrando, conforme *COSO* (2007a), as atividades de controle são as políticas e os procedimentos, que devem ocorrer em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções, pois compreendem uma série de atividades – tão diversas, como aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades.

Logo, por meio do estudo de caso delinear-se os processos-chave para uma cooperativa de crédito como sendo: processamento de empréstimos, financiamentos, captação de recursos financeiros por meio de depósitos à vista (o chamado conta corrente) e depósitos a prazo (aplicações dos associados).

Observa-se, além disso, importante necessidade de uma matriz estrutural que de certa forma contemple todos os procedimentos de avaliação, controle e monitoramento, que devem ser gerenciados na cooperativa. O modelo estrutural adaptado de conceitos de *COSO* e definições advindas do estudo de caso qualitativo (figura 11 a seguir), pode ajudar na criação destes preceitos, pois uma infinidade de processos de controle existe em qualquer entidade.

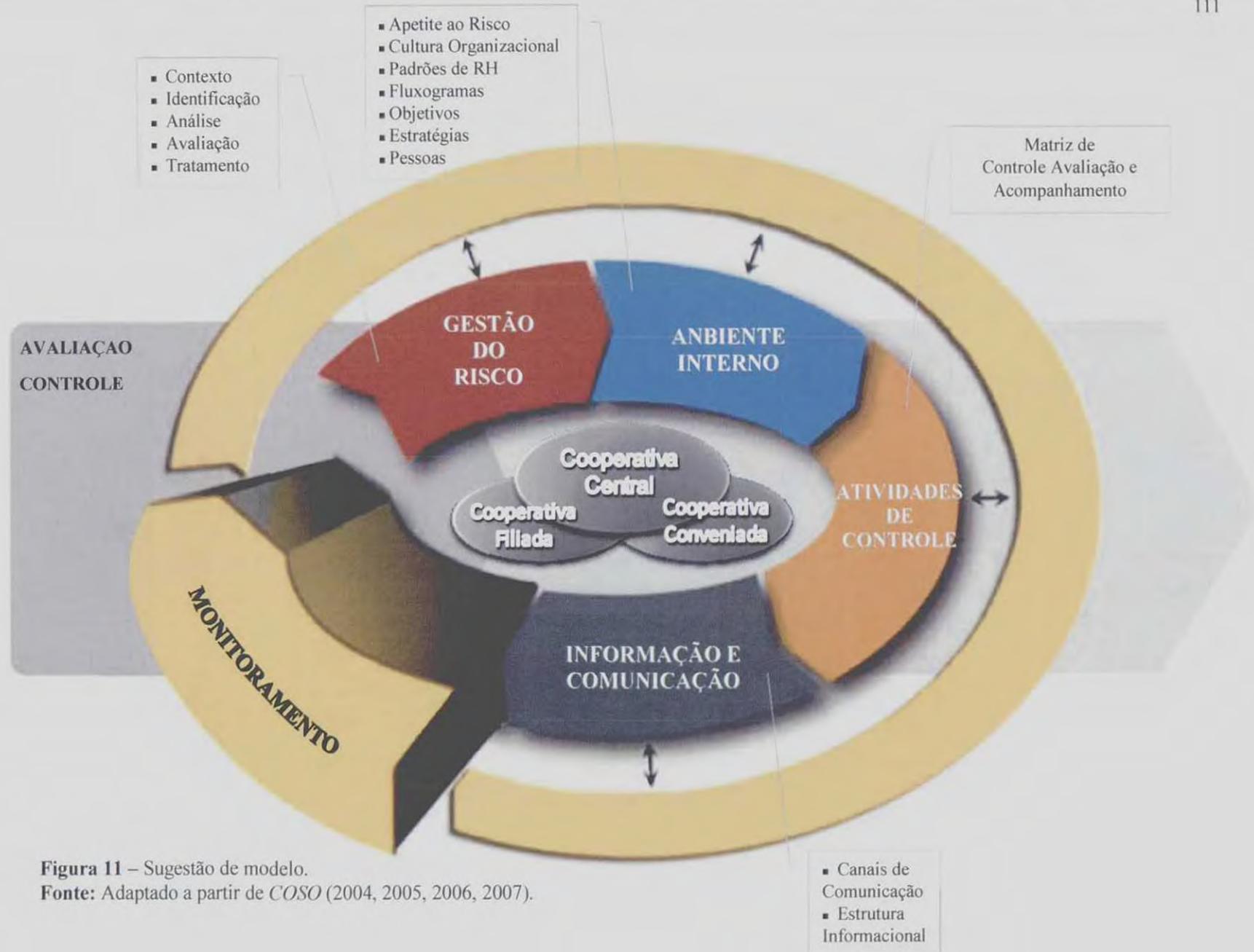


Figura 11 – Sugestão de modelo.

Fonte: Adaptado a partir de COSO (2004, 2005, 2006, 2007).

A estrutura apresentada de um sistema de controle interno em constante monitoramento, requer dos oitos componentes sugerido pela metodologia *COSO ERM*, um inter-relacionamento com todas as unidades organizacionais e atividades inerente à gestão de um sistema organizado de cooperativa de crédito.

O processo de controle deve ser implementado e instituído pelos superiores e por escalonamento hierárquico, primeiramente também na central de cooperativas para com as suas filiadas e conveniadas. Sugere-se a adoção da 'Governança Corporativa', considerado por Zanette, Alberton e Dutra (2007), como uma forma de gerar valor a entidade, por meio da implantação de técnicas de identificação, avaliação e controle de riscos, em suma, controles internos eficazes.

Entretanto, ressalta-se a importância de envolvimento, compromisso ético e a competência técnica de todos, como forma de se acompanhar a sistemática das atividades desenvolvidas, se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, e se os limites, leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos.

Este processo de avaliação mostra que os controles internos são desenvolvidos em resposta a um ou mais riscos que afetam, de certa forma, todo o sistema de cooperativas. Quando se denota 'controle interno' e 'controles' é preciso deixar claro que a expressão usada se refere aos processos e elementos colocados realmente em prática, na obtenção dos objetivos.

O fluxo de gestão do risco na estrutura sugerida engloba todos os preceitos da metodologia *COSO* (identificação de eventos, avaliação dos riscos e resposta aos riscos), além disso, indispensáveis adaptações da estrutura AS-NZS 4360=2004 por cada cooperativa de acordo com as suas necessidades. Presume-se deste modo que o conjunto recomendado forma à base para definir como os riscos serão gerenciados, em relação à identificação, análise, avaliação e tratamento, por meio do monitoramento sucessivo, sistemático e dinâmico.

Quanto ao monitoramento do fluxo de comunicação e informação geradas na cooperativa, entende-se que estes ocorrem em todas as direções (dos níveis hierárquicos superiores aos níveis inferiores) e em todos os componentes na estrutura recomendada, por isso, são essenciais mecanismos que desempenhem papel preponderante na transmissão de dados oportunos e de maneira adequada para o bom funcionamento dos controles internos.

Nas atividades de controle, quando aplicados de forma eficaz, resulta em ação preditiva das fraquezas de monitoramento e nos processos, por outro lado, a falta destes acarreta em

insuficiências, inconsistências ou erros intencionais. Diante disso e a partir das estruturas apresentadas ao longo deste capítulo, ao mesmo tempo por meio do estudo de caso, tem-se a recomendar a adoção efetiva, por parte de todos na cooperativa, da seguinte matriz de controle, avaliação e acompanhamento:

<b>MATRIZ DE CONTROLE, AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO</b>			
<p><b>CONTÁBIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Disponibilidades</li> <li>⇒ Operações de crédito</li> <li>⇒ Outros Créditos, Valores e Bens</li> <li>⇒ Permanente</li> <li>⇒ Depósitos</li> <li>⇒ Outras Obrigações</li> <li>⇒ Patrimônio Líquido</li> <li>⇒ Contas de Resultado</li> </ul>	<p><b>FINANCEIRO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Volume (R\$):</li> <li>⇒ Depósitos à Vista</li> <li>⇒ Depósitos a Prazo</li> <li>⇒ Adiantamento a Depositantes</li> <li>⇒ Utilização de Cheque Especial</li> <li>⇒ Operações de Créditos</li> <li>⇒ Ociosidade do Caixa</li> <li>⇒ Liquidez</li> <li>⇒ Fontes de Arrecadação</li> <li>⇒ Fundos de Reserva</li> <li>⇒ Cheques</li> <li>⇒ Compensados</li> <li>⇒ Devolvidos</li> </ul>	<p><b>ECONÔMICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Receitas</li> <li>⇒ Ganhos</li> <li>⇒ Despesas</li> <li>⇒ Custos</li> <li>⇒ Resultado Operacional</li> <li>⇒ Sobras/Perdas</li> <li>⇒ Provisões X Reversões</li> <li>⇒ Patrimônio de Referência</li> </ul>	<p><b>PRODUTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Associados</li> <li>⇒ Ativos/Inativos</li> <li>⇒ Cadastro</li> <li>⇒ Capacidade De Pgto.</li> <li>⇒ Restrições</li> <li>⇒ Aval, Garantias</li> <li>⇒ Renovações</li> <li>⇒ Funcionários</li> <li>⇒ Normas, Regulamentos</li> <li>⇒ Documentos</li> <li>⇒ Consistência dos Dados</li> </ul>
	<p><b>INDICADORES</b> (%, Índices, e/ou Quantidade)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Maiores Associados</li> <li>⇒ Devedores</li> <li>⇒ Aplicadores</li> <li>⇒ Inadimplência</li> <li>⇒ Adiantamento a Depositantes</li> <li>⇒ Cheques Devolvidos</li> <li>⇒ Liberação de Créditos Acima de Limites</li> <li>⇒ Taxas</li> <li>⇒ Prazos</li> <li>⇒ Limites</li> <li>⇒ Operacionais</li> <li>⇒ Financeiros</li> <li>⇒ Monetários</li> <li>⇒ Grau de Imobilização</li> <li>⇒ Saldo Devedor</li> </ul>	<p><b>DE GESTÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Situação Financeira</li> <li>⇒ Grau de Alavancagem</li> <li>⇒ Liquidez Geral</li> <li>⇒ Retorno Operacional Bruto – ROB</li> <li>⇒ Retorno Operacional Líquido – ROL</li> <li>⇒ Comprometimento Operacional</li> <li>⇒ Patrimônio Líquido</li> <li>⇒ Retorno Capital Social</li> </ul>	

**Quadro 7** – Matriz de controle, avaliação e acompanhamento.

Assim sendo, os pontos de controle identificados quando colocados em prática, muitas vezes uns fluem de forma constante e assídua para com outros componentes, e de outros pontos de controles. Logo, uma harmonia das atividades de controle, avaliação e monitoramento devem ser de maneira eficaz e ao mesmo tempo eficiente.

**Contabilmente** devem-se realizar conferências de numerários, verificar conciliações bancárias, de limites, comprovar a existência de saldos. Por parte das operações de créditos e

demais créditos, apurar operações renegociadas com indícios de irregularidades, examinar o cumprimento do pré-estabelecido quanto à classificação dos riscos de operações de crédito; possibilidades de operações com associados em situação irregular ou impedidos.

Acompanhar também, a origem dos saldos registrados na conta “Bens Não de Uso Próprio” bem como da documentação relativa aos imóveis de uso. Quanto aos depósitos controlar o grau de concentração dos aplicadores, e por sua vez prováveis operações com associados irregulares; nas operações de depósitos à vista e a prazo, segue-se o mesmo raciocínio; monitorar e avaliar a estrutura das taxas praticadas, e possíveis distorções e favorecimentos existentes.

Em relação ao patrimônio líquido merece uma relevância maior, pois tudo ocorrido afeta positiva ou negativamente o andamento da cooperativa, então, verificar a regularidade dos procedimentos relativos à distribuição das sobras e rateio das perdas é um indicador relevante.

Quanto ao **Financeiro** avaliar constantemente os volumes monetários dos depósitos à vista, a prazo, a utilização de cheque especial, do pagamento de cheques sem fundo (adiantamento a depositantes), das operações de créditos, principalmente ao que cerne a liquidez, as fontes de arrecadação e fundos de reservas existentes. A fim de se averiguar o potencial financeiro da cooperativa de acordo com estratégias pré-elaboradas.

Ainda torna-se imprescindível, controlar e monitorar o cumprimento das exigências em relação a todos os trâmites de abertura, manutenção e encerramento de conta de depósitos (conta corrente e aplicação).

Algumas formas de avaliar toda estrutura de controle podem ser por meios de indicadores financeiros e econômicos, criados de acordo com a necessidade e especificidade de cada cooperativa. Contudo, existem alguns que são regulamentados pelo BACEN e outros criados conforme necessidade e adaptação para cada sistema de cooperativas de crédito em particular, sempre resguardando as premissas regulamentares de normas e leis.

Sugere-se como sendo um dos principais indicadores os medidos percentualmente, outrora quantificados por índices criados geralmente por metodologias próprias de cada sistema cooperativista, e ainda, os controlados através de quantidades, podendo ser monetária, unitária, agrupamento de dados, e outros.

Como sugestão elaboraram-se os **Indicadores** de controle dos maiores associados devedores e aplicadores; o monitoramento e avaliação constante da inadimplência, adiantamento

a depositantes, saldos devedores de associados, taxas, prazos e limites praticados (operacional, financeiro e monetário), bem como limites de imobilização de recursos próprios.

Enquanto ao **Econômico** os controles devem ser efetivos e de forma sólida, por se tratarem do planejamento dos indicadores que geram resultado monetário a cooperativa formados pelas receitas e ganhos, despesas e custos, que por fim resultarão em perdas ou sobras no exercício financeiro, conseqüentemente elevação ou redução do patrimônio.

No tocante ao **Produtivo**, atestar a qualidade das propostas de crédito quanto às informações e documentações atualizadas, exigidas para a análise de crédito, com enfoque no associado, (ficha cadastral, restrições, limite de crédito, risco) se os mesmos estão dentro dos níveis desejados.

E ainda, avaliar o grau de concentração das operações, a estrutura das taxas e prazos praticados, produtos e valores envolvidos, exigências relativas à proposta, aprovação e formalização dos contratos, além disso, a qualidade das garantias, a tempestividade e eficácia dos procedimentos de cobrança e recuperação de créditos.

Em relação aos controles, avaliação e acompanhamento de **Gestão**, entende-se que é de suma importância para a geração de valor para a cooperativa e até mesmo no sucesso empresarial, uma vez que deriva todo o planejamento das metas orçadas com o resultado realizado, e a influência sobre a verdadeira situação financeira e operacional. Bem como o Retorno Operacional Bruto (ROB), o Líquido (ROL) e sobre o Capital Social.

Por fim, acredita-se que as sugestões antes evidenciadas consolidam-se num modelo de estrutura básica de controle interno que oferece inúmeros benefícios aos gestores de cooperativas de crédito, uma vez que se tem condição de analisar os processos e o gerenciamento de riscos adequadamente.

Ressalta-se ainda, que a menção do modelo e os preceitos propostos não estabelecem precisamente ou em sua totalidade, nem representam uma referência absoluta, mas sim, cultiva uma estrutura de controles internos e fornece ferramentas de avaliação que garantem razoáveis realizações dos objetivos almejados. Cabendo adaptações e aprimoramento de acordo com as necessidades de cada cooperativa.

## 6. CONCLUSÕES

Ao longo deste estudo percebeu-se que a idéia de que os controles internos são voltados unicamente às atribuições contábeis e financeiras, por mais que muitos imaginam, já não é bem aceita. Uma vez que os próprios conceitos sugeridos inicialmente pela metodologia *COSO* de 1992, já passaram e passam por mudanças constantes, advindo de novas necessidades de gestão corporativa.

Controle interno abrange operacionalmente todos os processos e atividades organizacionais, e por sua vez, todos os envolvidos direta ou indiretamente, desde a alta administração até mesmo os colaboradores dos mais diversos níveis. Uma sintonia e uma terminologia comum sobre gerenciamento de riscos concomitante aos de controles internos é de suma importância para o sucesso e eficiência empresarial.

A partir da aplicação do estudo de caso por meio de questionários, percebeu-se que de certa forma, os integrantes das cooperativas (gestores, inspetores e quadro funcional) seguem uma harmonia em suas quantificações em relação aos princípios aludidos pela metodologia *COSO*.

A idéia de comparar as diversas opiniões do grupo de estudo, teve como intenção contribuir para o aprimoramento de conceitos muitas vezes não compreendido por alguns respondentes e ainda, agregar valor aos esforços desempenhados pelas cooperativas de crédito, que mesmo na ausência da instituição de uma metodologia propriamente dita de controles internos, fazem jus a suas ações desempenhadas de controle.

Com o passar dos anos os órgãos reguladores passaram a exigir maior controle dos serviços prestados pelas instituições financeiras, uma vez que a gama de riscos envolvendo tais ramos de atividade compromete e muito seus desempenhos financeiros, ainda mais, após falência do Banco Santos S.A., ocorrido no ano de 2005.

Assim, concluiu-se que a implantação de estruturas de controles internos, além de ser exigência legal por meio da Resolução do BACEN nº 3.380/2006, faz-se necessária para que as cooperativas de crédito possam conhecer os seus processos críticos e tenham condições de controlá-los para evitar perdas financeiras e a ocorrência de riscos imprevistos.

Logo, a partir da demonstração dos componentes de gerenciamento dos controles internos em conjunto com os do risco da *framework* do cubo tridimensional proposto pelo *COSO*,

conseguiu-se atingir o objetivo primordial do presente estudo, que consistiu na elaboração de uma proposta de estrutura básica de controle interno para um sistema de cooperativa de crédito, baseado na metodologia em questão.

Nesse sentido, sugere-se a realização de estudos que venham a corroborar ou não, os benefícios e eficácia do modelo por meio da implementação e aplicação. Mesmo que de certa forma o modelo sugerido não produza efeitos esperados do ponto de vista quantitativo, ao menos qualitativamente produzirá. Isso porque a implantação de qualquer novo modelo provoca uma revisão na cultura organizacional, necessita por sua vez, mais capacitação de todos na organização.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao Estudo da Avaliação de Risco e Controles Internos na Auditoria de Demonstrações Contábeis no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 1998. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2006.
- ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992.
- AS/NZS – AUSTRALIA/NEW ZEALAND STANDARDS. **Handbook Risk Management Guidelines: Companion to AS/NZS 4360:2004**. 1999. Disponível em: <<http://www.riskmanagement.com.au/>>. Acesso em: 20 jan. 2007.
- BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Fique por dentro**. 3. ed., Brasília: BCB, 2004, 34p.
- \_\_\_\_\_. **Cooperativas de Crédito**. Brasília: BCB, 2006, 118p.
- \_\_\_\_\_. **Resolução n. 2.554 de 24 de setembro de 1998**. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/principal.asp>>. Acesso em: 11 nov. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Resolução n. 2.682 de 21 de dezembro de 1999**. Dispõe sobre critérios de classificação das operações de crédito e regras para constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/principal.asp>>. Acesso em: 11 nov. 2006.
- \_\_\_\_\_. **Resolução n. 3.380 de 29 de junho de 2006**. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/normativos/principal.asp>>. Acesso em: 11 nov. 2006.
- BARBOSA, Dimitri Oliveira; PUGLIESE, Wagner Roberto; SPECCHIO, Silvia Regina Astorino. **Novas Metodologias**. São Paulo: IBCB, 1999. 83 p.
- BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. **A Crise de Credibilidade**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 09, n. 18, p. 33-84, dez. 2002.
- \_\_\_\_\_. **Controles Internos Como Um Instrumento de Governança Corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.
- BERNSTEIN, P. L.. **Desafio aos Deuses: A fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- BEST, J. W. Como investigar em educación. 1972. In: MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 9.295, de 27 de maio de 1946**. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Decreto-Lei/De19295.htm>>. Acesso em: 08 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L4595.htm>>. Acesso em: 08 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 4.728, de 14 de julho de 1965**. Disciplina o mercado de capitais e estabelece medidas para o seu desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L4728.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 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/leis/L5764.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2006.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L6404compilada.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em Cooperativas Populares: Os desafios da prática**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004. Disponível em: <[http://portalcoop.org/download/airton\\_mestrado.php](http://portalcoop.org/download/airton_mestrado.php)>. Acesso em: 10 jan. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 2. ed., São Paulo: McGraw Hill, 1997.

COBIT® 4.0. **Control Objectives for Information and Related Technology**. Disponível em: <<http://www.isaca.org>>. Acesso em: 11 set. 2006.

COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Application Techniques**. 2004c. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary**. 2004a. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Framework**. 2004b. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Riscos Corporativos Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura.** 2007. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

\_\_\_\_\_. **Guidance on Monitoring Internal Control Systems:** Discussion document. 2007b. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 05 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. **Internal Control - Integrated Framework:** Executive Summary Draft. 2005a. Disponível em: <<http://www2.fei.org/files/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Internal Control - Integrated Framework:** Guidance Draft. 2005b. Disponível em: <<http://www2.fei.org/files/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting.** 1987. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 20 jul. 2006.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade de Auditoria e Perícia.** Brasília: CFC, 2003, 320 p.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO – CRC/SP. **Controle Interno nas Empresas.** v. 10., São Paulo: Atlas, 1998.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e prática.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Auditoria contábil: Teoria e Prática.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2004.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle Interno nos Municípios: Orientações para a implantação e relacionamento com os tribunais de contas.** São Paulo: Atlas, 2003.

DACOREGIO, Jair. **O Sistema de Controle Interno na Auditoria Interna.** Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 1999.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Guia para Melhorar a Governança Corporativa Através de Eficazes Controles Internos.** 2003. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia\\_sarbanes\\_oxley\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia_sarbanes_oxley(1).pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2007.

DEKKER, Cliffe. **King Report on Corporate Governance for South África.** 2002. Disponível em: <[http://www.cliffedekker.com/files/CD\\_King2.pdf](http://www.cliffedekker.com/files/CD_King2.pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2007

EDELSTEIN, Sid M. **Sarbanes-Oxley Compliance for Nonaccelerated Filers.** The CPA Journal. New York: Dez. 2004. v. 74, n. 12; p. 52. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=769422791&sid=15&Fmt=4&clientId=42438&RQT=309&VName=PQD>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

FACCO, Edimar. Na estratégia, o Risco Maior. *In*: INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Uma Década de Governança**: História do IBGC, marcos da governança e lições da experiência. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: O dicionário da língua portuguesa. 3. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves. **Entendendo o COSO**: Um roteiro prático para entender os princípios do *COSO*. Campinas. 2002. Disponível em: <<http://www.auditoriainterna.com.br/coso.htm>>. Acesso em: 11 nov. 2006.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. **Diversificação e Competitividade nas Cooperativas Agropecuárias**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 33-55, Out./Dez. 2004.

GAWLAK, Albino; TURRA, Fabianne Ratzke. **Cooperativismo**: Filosofia de vida para um mundo melhor. Paraná: Linarth, 5. ed., 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio de Loureiro. **Auditoria Operacional e de Gestão**: Qualidade da auditoria. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão**: Uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, **Controle de Gestão**: Uma abordagem contextual e organizacional. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio; et al. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

JOHNSON, Raymond N. **Practical application of SAS 55. (Statement of Auditing Standards)**. 1990. The CPA Journal Online. Disponível em: <<http://www.nysscpa.org/cpa/journal/old/08522094.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2007.

JORION, Philippe. **Value At Risk**: A nova fonte de referência para o controle do risco de mercado. São Paulo: BM&F, 1999.

JUNQUEIRA, L.A.P.; TREZ, A.P. **Capital Social e a Sobrevivência das Cooperativas de Trabalho**. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 2, mar./abr., 2005, p. 381-400.

KING REPORT. **Executive Summary**. 2002. Disponível em: <[http://www.ecgi.org/codes/documents/executive\\_summary.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/executive_summary.pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2007.

KNAPP, M. Chris, Auditoria Independente. *In*: ABDEL-KHALIK, A. Rashad (Org.). **Dicionário Enciclopédico de Contabilidade**. Tradução: Elias Pereira. São Paulo: Atlas, 2004.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração: Uma análise das funções administrativas**. v. 2, 10. ed., São Paulo: Pioneira, 1976.

LEMGRUBER, Eduardo Facó; et al. **Gestão de Risco e Derivativos: Uma aplicação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONE, George Sebastião Guerra; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Dicionário de Custos**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade empresarial**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattner. **Emprego de Indicadores Sócio-Econômicos na Avaliação Financeira de Cooperativas Agropecuárias**. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 14 nov. 2006.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MOORE, P. G. *The Business Of Risk*. 1997. In: DACORSO, Antônio Luiz Rocha. **Tomada de Decisão e Risco: A administração da inovação em pequenas indústrias químicas**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2006.

MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise da Eficácia da Disseminação de Conhecimentos Sobre Controles Internos Após sua Implementação no Banco do Brasil**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – OCESC. **O Cooperativismo ao Alcance de Todos**. Santa Catarina: SESCOOP, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma abordagem prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso Básico de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULA, Maria Goreth Miranda Almeida. **Auditoria Interna: Embasamento conceitual e suporte tecnológico**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

\_\_\_\_\_. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977.

\_\_\_\_\_; PALHARES, Valdecir Manoel Affonso (Org.). **O Cooperativismo de Crédito no Brasil: do século XX ao século XXI**. São Paulo: Confefrás, 2004. Edição comemorativa.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de Crédito: História da evolução normativa no Brasil**. 4. ed., Brasília: BCB, 2006, 66p.

PORTO, Wellington Silva. **Avaliação de Desempenho de Cooperativas de Crédito Rural Baseada no Uso do *Balanced Scorecard***: Uma proposta de modelo. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

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

ROZO, José Danúbio. Controle Interno como Variável Explicativa do Sucesso Empresarial. In: SEMINÁRIO DE CONTABILIDADE, 2., 2002, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2007 Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/congressousp/seminario2/trabalhos/252.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2007.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 23

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed., São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SICOOB CENTRAL SC. **Relatório Anual 2004**. Florianópolis, 2005.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual 2006**. Florianópolis, 2007.

\_\_\_\_\_. **Origens do Sicoob**. Disponível em: <[www.sicoobsc.com.br](http://www.sicoobsc.com.br)>. Acesso em: 15 ago 2007.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da. **Auditoria em Ambiente de Internet**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA NETO, Lauro de Araújo. **Derivativos: Definições, emprego e risco**. São Paulo: Atlas, 1999.

SIQUEIRA, Oscar Graeff. **A Crise das Grandes Cooperativas: Um estudo comparado entre a cooperativa de Carazinho (RS) e a de Não-me-toque (RS)**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufrgs.br/bibliotecadigital/>>. Acesso em: 04 abr. 2007.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução: Alves Calado. 5. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TURNBULL. **Guidance On Internal Control**: The Turnbull Guidance. 2005. Disponível em: <<http://www.frc.org.uk>>. Acesso em: 06 set. 2007.

VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **A estimativa do Risco na Constituição da PDD**. Dissertação – (Mestrado em Controladoria e Contabilidade), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2006.

VIEIRA, Cleiton. **O controle interno nas câmaras municipais, segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal**. 2005. Disponível em: <[http://federativo.bndes.gov.br/f\\_estudo](http://federativo.bndes.gov.br/f_estudo)>. Acesso em: 15 jan. 2007.

ZANETTE, Maicon Anderson.; DUTRA, Marcelo Haendchen; ALBERTON, Luiz. Reflexões Acerca das Propostas Metodológicas de Controle Interno. *In*: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE. 4., 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2007. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos/72007>>. Acesso em: 02 nov. 2007.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra, 2000.

## APÊNDICES

Apêndice A – Outras metodologias de controle interno.....	126
Apêndice B – Modelo de carta enviada as cooperativas.....	130
Apêndice C – Questionário enviado aos gestores e inspetores.....	131
Apêndice D – Questionário enviado ao quadro funcional.....	136
Apêndice E – Gráficos.....	139

## APÊNDICE A – OUTRAS METODOLOGIAS DE CONTROLE INTERNO

Tem-se a evidenciar neste Apêndice conceitos breves acerca de algumas metodologias de controle interno e governança corporativa.

### *Systems Auditability and Control – SAC*

Embora tenha sido formulada anteriormente a metodologia de *Cobit*<sup>®</sup>, segundo Barbosa, Pugliese e Specchio (1999), a técnica de Sistema Auditoria e Controle – SAC (*Systems Auditability and Control*) foi desenvolvida pelo *Institute of Internal Auditors Research Foundation* em 1991 e revisada em 1994, teve como objetivo principal o de criar um sistema de controles internos voltado para a TI – Tecnologia da Informação, capaz de auxiliar os auditores internos na realização de suas atribuições.

Diferentemente de qualquer outra metodologia existente, o SAC visa no auxílio da avaliação dos riscos, relação custo/benefício e dá ênfase de que os controles internos devem ser inseridos durante as fases de projeto e implementação de sistemas e não quando estes já estiverem em operação.

Conforme Rozo (2002), SAC defini controles internos como sendo um conjunto de processos, funções, atividades, subsistemas e pessoas agrupados ou segregados de forma consciente para garantir eficácia no alcance de objetivos e metas fixados.

A metodologia é formada, segundo Barbosa, Pugliese e Specchio (1999), por componentes de ambiente de controle, sistemas manuais e automatizados e procedimentos de controles. Definido por cinco classificações de controles, como sendo:

1. Preventivos, detectivos e corretivos;
2. Discricionários e não discricionários;
3. Voluntários e obrigatórios;
4. Manuais e automatizados;
5. Aplicações e controles gerais.

Em suma, o modelo atribui responsabilidades para o auditor interno assegurar a adaptação do sistema de controles internos, a veracidade dos dados e o uso eficiente dos recursos da

organização, devendo, além disso, prevenir e detectar fraudes e colocar atividades junto a auditores externos.

### ***Statements on Auditing Standards – SAS 55/78***

O sistema de padrões indicativos em auditoria é designação de dois documentos SAS nº55 e SAS nº78, foram desenvolvidos pela *American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*, sendo o primeiro, de acordo com Johnson (1990), direcionado para auditoria de demonstrações financeiras em compreender o exame de indicações financeiras. O segundo preserva os conceitos do primeiro, mas substitui a definição de controles internos do primeiro pelas definições da metodologia COSO sendo direcionado aos auditores externos.

Os elementos de padrão coberto pelos guias incluem: a compreensão da estrutura interna de controle; formulários de documentações por meio de questionários operacionais, fluxogramas; estratégias para controles de testes; além da possibilidade de considerar os elementos que afetam o risco material e testes por meio do projeto organizacional.

Apesar de conter objetivos operacionais e de compliance nas suas definições de controle interno, o SAS 78, assim como SAS 55 tem como foco o exame da veracidade das demonstrações financeiras da organização. De acordo como Rozo (2002) para analisar o processo o auditor externo necessita conhecer os cinco componentes de controle para planejar as auditorias e além de conhecer as políticas e procedimentos de controle da organização e verificar se estão colocados em prática.

### ***The King Report***

Em 1994 foi divulgado pelo *the King Committee on Corporate Governance* o primeiro material acerca de controle interno e governança corporativa na África do Sul, intitulado *The King Report on Corporate Governance (King I)*, naquela época o comitê era presidido pelo juiz Mervyn King S.C. Este documento incorporava códigos de práticas de conduta corporativa o qual promovia padrões aos mais elevados níveis organizacionais.

O *King I* ultrapassava os aspectos financeiros e reguladores usuais do controle interno e governança corporativa, direcionando questões sociais, éticos e ambientais. Embora a

descontinuidade de aperfeiçoamento do manual, a pressão provocada pelo ambiente econômico global junto com legislações recentes, necessitou que o antigo manual fosse atualizado. Foi então, que em 2002 houve a publicação de um novo relatório, o chamado *King II*.

A nova metodologia *the King II* reconheceu que além dos aspectos sociais, éticos e ambientais, como afirma Dekker (2002), que as empresas devem estar abertas a atividades institucionais e também, devem estar voltadas para o aspecto da sustentabilidade e não ao desempenho financeiro. *King* transmite os julgamentos de transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Que se referem nos conceitos de *King Report* (2002) essencialmente em:

- Liderança por Eficiência: de forma que as empresas possam competir eficientemente na economia global e como consequência, criar empregos;
- Liderança por Probidade: porque os investidores exigem confiança e segurança de que a gestão da companhia se comportará honestamente e com integridade no que se refere aos seus acionistas e outros;
- Liderança com Responsabilidade: na medida em que as empresas são chamadas a endereçar preocupações sociais legítimas, relacionadas às suas atividades;
- Liderança que seja Transparente e Responsável: porque se não for assim, os líderes do negócio não merecerão confiança, e isso levará a um declínio da organização e a um desfecho desfavorável da própria economia dos países.

Presume-se que a junção da metodologia *COSO* com os padrões sugeridos por *King*, tem-se uma gestão corporativa ao alcance dos objetivos traçados pela entidade por meio de concepções de controle interno, gerenciamento do risco e governança.

### ***Turnbull Report***

A estrutura de controle interno, publicado inicialmente em 1999, foi desenvolvido pelo Instituto de Contabilistas Certificados da Inglaterra (*Institute of Chartered Accountants in England and Wales - ICAEW*) intitulado *Turnbull Report*, refere-se a um código combinado de governança corporativa e controles internos voltados a diretrizes de risco.

De acordo com Deloitte Touche Tohmatsu (2003), o *Turnbull* exige que as companhias identifiquem, avaliem e administrem seus riscos expressivos e avaliem a eficácia do sistema de

controles internos relacionados. O modelo em questão aconselha que se crie uma estrutura de controle interno apropriado a cada empresa particularmente, advertindo que somente os controles financeiros não bastam, mas devem-se verificar também os riscos relativos à proteção dos ativos e dos acionistas para o desenvolvimento de um ambiente de negócio de sucesso.

Com a execução de Turnbull, a definição do risco consiste numa cultura de gestão do risco voltada a abranger todos os riscos significativos do negócio, operacional, financeiro, de conformidade e outros que comprometem os objetivos de negócio.

Para a implantação do código combinado é sugerido algumas alternativas a ser respondido a fim de se ter o melhor resultado possível na implantação desta metodologia, que como sendo conforme Turnbull (2005), os gestores reconhecem a verdadeira responsabilidade do sistema do controle interno? Existem processos para identificar, avaliar e controlar os riscos significativamente? Há um processo para tratar dos aspectos internos do controle de todos os problemas significativos? É conhecida a extensão dos riscos que enfrentam a organização? A empresa tem capacidade de resposta rapidamente aos riscos e os em desenvolvimento?

Em resumo, as orientações desta metodologia visam o alinhamento das operações da organização, para que não sejam tratados como uma iniciativa independente, a capacidade de identificar os riscos interna e externamente, aplicação de sistemas de controle de maneira apropriada e relacionada aos riscos.

**APÊNDICE B – MODELO DE CARTA ENVIADA AS COOPERATIVAS****SICOOB CENTRAL SANTA CATARINA**

Florianópolis, 16 de Agosto de 2007.

Prezados(a) Senhores(a) Presidentes(a),

Estou concluindo o curso de graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, no entanto, é de suma importância, para a obtenção do grau de Bacharel, um estudo monográfico que será regido sob o tema “**Controles Internos no Cooperativismo de Crédito**”.

No presente estudo necessito levantar algumas informações por meio de questionário\*\* acerca do tema. Será uma honra contar com o apoio dos senhores neste momento, já que se trata de assunto de grande importância, sobretudo ao sistema SICOOB SC.

Logo, solicito que seja respondido pelo senhor e também, se possível, por todos os conselheiros, gerentes, assessores e coordenadores dessa Cooperativa, a planilha em anexo **Pesquisa\_(GESTORES).xls**, que tem o intuito de identificar a percepção dos mesmos acerca dos controles internos dessa cooperativa.

E ainda, que a planilha em anexo **Pesquisa\_(QUADRO FUNCIONAL).xls** seja respondida, se possível, por todo o quadro funcional, com a finalidade de mapear as principais funções desempenhadas.

Gostaria de salientar que esta pesquisa tem como enfoque principal fim acadêmico, sendo que seus resultados poderão futuramente auxiliar no desenvolvimento do sistema num todo. Agradeço sua colaboração e reservo o sigilo absoluto dos dados respondidos, não sendo necessária a identificação do entrevistado.

**Solicito que cada entrevistado envie sua planilha respondida até o dia 20/09/2007 para XXXXXX@XXXXXXXXX.com.br, ou encaminhe por malote o questionário aos meus cuidados.**

Saudações Cooperativistas,  
Respeitosamente,

**MAICON ANDERSON ZANETTE**

Auxiliar Administrativo – Auditoria  
Departamento de Controles Internos  
FONE: (48) XXXX-XXXX

\*\* Com ciência e autorização:  
**Sr. PEDRO PAULO PACHECO**  
Gerente Administrativo  
SICOOB CENTRAL SC

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS GESTORES E INSPETORES****Parte 1 – Dados Gerais:****Sexo:**

- a. Feminino                       b. Masculino

**Faixa de idade:**

- a. menos de 20 anos                       b. de 21 à 30 anos                       c. de 31 à 40 anos  
 d. de 41 à 50 anos                       e. mais de 50 anos

**Escolaridade:**

- a. 1º Grau Completo                       b. 2º Grau Incompleto                       c. 2º Grau Completo  
 d. 3º Grau Incompleto                       e. 3º Grau Completo                       f. Especialização  
 g. Mestrado/Doutorado

**Formação Acadêmica:****Tempo na Cooperativa:**

- a. menos de 1 ano                       b. de 01 à 03 anos                       c. de 04 à 06 anos  
 d. de 07 à 09 anos                       e. mais de 10 anos

**Departamento em que trabalha:****Cargo/Função:**

**Parte 2 – Ambiente Interno:**

É a base para todos os demais componentes. Diz respeito a fatores como ética, integridade, formas de conduta, políticas de recursos humanos, estrutura da organização, forma de atuação e atenção do Conselho de Administração, Fiscal e da alta administração quanto à cultura de controle, designação adequada de autoridade, responsabilidade e a alocação adequada de recursos.

QUESTÕES	INSPETOR		GESTOR		Na sua percepção, qual o grau de relevância destes preceitos? (independente se os mesmos estão sendo aplicados)			
	Em média, quantas Cooperativas APLICAM ou INSTITUEM estes preceitos?		É Instituído na Cooperativa?		1	2	3	4
	(em média)		SIM	NÃO	Mínimo			Máximo
Os padrões de comportamento na Cooperativa refletem integridade e valores éticos?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
A integridade e os valores éticos são comunicados por intermédio de um código de conduta formal, de ética, ou outros?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
Os gestores reforçam a filosofia não apenas verbalmente, mas por meio de suas ações do dia-a-dia?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
Os gestores são ativos, têm um grau adequado de conhecimentos técnicos, de gestão e outras especialidades, aliados à atitude necessária para executar suas responsabilidades de supervisão?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
Os gestores estão preparados para apresentar opiniões, alternativas e agir no caso de atos ilícitos?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
A atribuição de autoridade e 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, estabelecendo limites para os mesmos?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
A competência dos funcionários na Cooperativa reflete o conhecimento e as habilidades necessárias para a execução das tarefas designadas?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
		1	2	3	4			
		Mínimo						Máximo
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para o AMBIENTE INTERNO desenvolvido nas Cooperativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

FONTE: Dados Empíricos, COSO 2007, COSO 2004.

**Parte 3 – Definição dos Objetivos:**

Os objetivos devem existir primeiramente antes que a gerência possa identificar eventos e avaliar riscos potenciais, que afetem sua realização. A gerência de risco da empresa assegura os processos para ajustar os objetivos e estratégias escolhidos de acordo com a missão/visão da Cooperativa.

QUESTÕES	INSPETOR		GESTOR		Na sua percepção, qual o grau de relevância destes preceitos? (independente se os mesmos estão sendo aplicados)			
	Em média, quantas Cooperativas APLICAM ou INSTITUEM estes preceitos?		É Instituído na Cooperativa?		1	2	3	4
	(em média)		SIM	NÃO	Mínimo			Máximo
Os objetivos e as estratégias da Cooperativa estão em conformidade com a sua missão/visão?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
São identificados os possíveis riscos que afetam os objetivos estratégicos, considerando suas implicações quanto a missão/visão da Cooperativa?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
As escolhas estratégicas refletem o quanto a Cooperativa procurará criar valor para com seus stakeholders (clientes, colaboradores, associados, comunidade, etc)?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
Os objetivos e as estratégias da Cooperativa, de modo geral, são compreendidos em todos os níveis organizacionais?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
A Cooperativa dispõe de processo(s) que alinhe os objetivos estratégicos com a missão e assegure que os mesmos sejam alcançados?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS		
		1	2	3	4			
		Mínimo						Máximo
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para os OBJETIVOS DEFINIDOS estrategicamente pelas Cooperativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

FONTE: Dados Empíricos, COSO 2007, COSO 2004.



**Parte 6 – Resposta ao Risco:**

Após a avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos, que incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos; avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios.

QUESTÕES	INSPETOR		GESTOR		Na sua percepção, qual o grau de relevância destes preceitos? (independente se os mesmos estão sendo aplicados)					
	Em média, quantas Cooperativas APLICAM ou INSTITUEM estes preceitos?		É instituído na Cooperativa?		1	2	3	4		
	(em média)		SIM	NÃO	Mínimo		Máximo			
Ao avaliar as respostas aos riscos a administração considera seus efeitos sobre a probabilidade e o impacto positivo e negativo?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Gestores consideram os custos em relação aos benefícios e às novas oportunidades?	<input type="radio"/> Até 3	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Gestores consideram os riscos adicionais que podem surgir a partir de uma tomada de decisão?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em resposta ao risco, a Cooperativa considera a partir de uma perspectiva de toda a Entidade?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
				1	2	3	4			
				Mínimo		Máximo				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui quanto as tomadas de decisões exercidas pelas Cooperativas em RESPOSTA AOS RISCOS?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FONTE: Dados Empíricos, COSO 2007, COSO 2004

**Parte 7 – Atividades de Controle:**

São as políticas e procedimentos que asseguram que os planos e direcionamento indicados pela administração são atingidos e ocorrem através de toda Cooperativa, em todos os níveis, incluindo todas as funções, inclusive segurança física e lógica dos sistemas.

QUESTÕES	INSPETOR		GESTOR		Na sua percepção, qual o grau de relevância destes preceitos? (independente se os mesmos estão sendo aplicados)					
	Em média, quantas Cooperativas APLICAM ou INSTITUEM estes preceitos?		É instituído na Cooperativa?		1	2	3	4		
	(em média)		SIM	NÃO	Mínimo		Máximo			
Nas Cooperativas há atividades de controle, necessárias a assegurar que estejam sendo realizadas corretamente e de maneira oportuna os eventos, processos e atividades?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As políticas e procedimentos são estabelecidas e comunicada para toda Cooperativa, em todos os níveis e através de todas as funções e pessoas?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As políticas e procedimentos de controle são executadas de forma consciente e consistente?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É desempenhado de forma uniforme as atividades de controle preventivo, detectivos, manual, computacional e de gerência, na realização dos procedimentos e operações realizadas pelas Cooperativas?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As pessoas sabem como suas atividades relacionam-se com o trabalho dos outros, o que os capacita a reconhecer problemas, determinar a causa e adotar medidas corretivas?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	<input type="radio"/> TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
				1	2	3	4			
				Mínimo		Máximo				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para as ATIVIDADES DE CONTROLE desenvolvida pelas Cooperativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FONTE: Dados Empíricos, COSO 2007, COSO 2004

**Parte 8 – Informação e Comunicação:**

As informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades. Uma comunicação eficaz ocorre também, em sentido mais amplo, fluindo para baixo, transversalmente e em toda a Cooperativa.

Obs.: As avaliações e respostas deverão ser levadas em consideração todas as Cooperativas do Sistema (filial, conveniada e Central).

QUESTÕES	INSPETOR		GESTOR		Na sua percepção, qual o grau de relevância destes preceitos? (independente se os mesmos estão sendo aplicados)					
	Em média, quantas Cooperativas APLICAM ou INSTITUEM estes preceitos?		É instituído na Cooperativa?		1	2	3	4		
	(em média)		SIM	NÃO	Mínimo			Máximo		
As Cooperativas se utilizam de informações relevantes internas (dos processos do negócio) e externas (economia, mercado...), a fim de possibilitar um processo decisório eficaz?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A pontualidade do fluxo de informações é consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos das Cooperativas?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os dados e as informações gerados por sistemas de informática, são confiáveis e fornecidos oportunamente?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem canais abertos de comunicação de informações relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da Cooperativa?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem canais de comunicação fora dos costumesiros, e o pessoal entende que não haverá represália à comunicação de informações relevantes?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
							1	2	3	4
							Mínimo		Máximo	
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para as INFORMAÇÕES e meios de COMUNICAÇÃO gerados nas Cooperativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FONTE: Dados Empíricos, COSO 2007, COSO 2004

**Parte 9 – Monitoramento:**

É representado pelo monitoramento contínuo no curso de operações; atividades regulares de gerenciamento e supervisão; e outras atividades/tarefas realizadas por pessoas.

Obs.: As avaliações e respostas deverão ser levadas em consideração todas as Cooperativas do Sistema (filial, conveniada e Central).

QUESTÕES	INSPETOR		GESTOR		Na sua percepção, qual o grau de relevância destes preceitos? (independente se os mesmos estão sendo aplicados)					
	Em média, quantas Cooperativas APLICAM ou INSTITUEM estes preceitos?		É instituído na Cooperativa?		1	2	3	4		
	(em média)		SIM	NÃO	Mínimo			Máximo		
São desempenhadas atividades contínuas de monitoramento e/ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços nas Cooperativas?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A supervisão e/ou monitoramento são conduzidos tempestiva e dinamicamente para a tomada de decisão?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição são monitoradas de forma que seja evitado os conflitos de interesses e os meios que prejudiquem nos desempenhos funcionais?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a Cooperativa, são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?	<input type="radio"/> Até 5	<input type="radio"/> Até 10	<input type="radio"/> Até 20	<input type="radio"/> Até 30	<input type="radio"/> Até 40	TODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
							1	2	3	4
							Mínimo		Máximo	
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para os processos de MONITORAMENTO desenvolvidos nas Cooperativas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FONTE: Dados Empíricos, COSO 2007, COSO 2004

**APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO ENVIADO AO QUADRO FUNCIONAL****Parte 1 – Dados Gerais:****Sexo:**

- a. Feminino                       b. Masculino

**Faixa de idade:**

- a. menos de 20 anos             b. de 21 à 30 anos             c. de 31 à 40 anos  
 d. de 41 à 50 anos             e. mais de 50 anos

**Escolaridade:**

- a. 1º Grau Completo             b. 2º Grau Incompleto             c. 2º Grau Completo  
 d. 3º Grau Incompleto             e. 3º Grau Completo             f. Especialização  
 g. Mestrado/Doutorado

**Formação Acadêmica:****Tempo na Cooperativa:**

- a. menos de 1 ano             b. de 01 à 03 anos             c. de 04 à 06 anos  
 d. de 07 à 09 anos             e. mais de 10 anos

**Departamento em que trabalha:****Cargo/Função:**

## Parte 2 – Questões Gerais:

Obs.: As avaliações e respostas deverão ser consideradas em relação a sua Cooperativa.	1	2	3	4
QUESTÕES	Mínimo			Máximo
<b>Ambiente Interno:</b> É a base para todos os demais componentes. Diz respeito a fatores como ética, integridade, formas de conduta, políticas de recursos humanos, estrutura da organização, forma de atuação e atenção do Conselho de Administração, Fiscal e da alta administração quanto à cultura de controle, designação adequada de autoridade, responsabilidade e a alocação adequada de recursos.				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para o AMBIENTE INTERNO desenvolvido na Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Definição dos Objetivos:</b> Os objetivos devem existir primeiramente antes que a gerência possa identificar eventos e avaliar riscos potenciais, que afetem sua realização. A gerência de risco da empresa assegura os processos para ajustar os objetivos e estratégias escolhidos de acordo com a missão/visão da Cooperativa.				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para os OBJETIVOS DEFINIDOS estrategicamente na Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Identificação dos Eventos:</b> Eventos são incidências ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos. Os eventos com impacto negativo representam riscos, os eventos com impacto positivo representam oportunidades. Exemplificando: oscilações de preços, disponibilidade de capital, liquidez, concorrência, inadimplência,...				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para o controle geral de IDENTIFICAÇÃO E PREVENÇÃO DOS EVENTOS internos e externos, exercido na Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Avaliação do Risco:</b> Consiste na identificação e análise do risco (interno ou externo) que são relevantes para o alcance dos objetivos da Cooperativa. Esta avaliação deve considerar a sua severidade, a frequência com que estes ocorrem e conseqüentemente, seu grau de impacto, determinado, a partir daí, como a Cooperativa administrará tais riscos. Exemplificando: risco de mercado, de liquidez, operacional, de crédito, legal, ...				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para as atividades e processos desenvolvidos na Cooperativa quanto AVALIAÇÃO DO RISCO?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Resposta ao Risco:</b> Após a avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos, que incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos; avalia o efeito sobre a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios.				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui quanto as tomadas de decisões exercidas pela Cooperativa em RESPOSTA AOS RISCOS?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Atividades de Controle:</b> São as políticas e procedimentos que asseguram que os planos e direcionamento indicados pela administração são atingidos e ocorrem através de toda Cooperativa, em todos os níveis, incluindo todas as funções, inclusive segurança física e lógica dos sistemas.				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para as ATIVIDADES DE CONTROLE desenvolvida pela Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Informação e Comunicação:</b> As informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e no prazo, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades. Uma comunicação eficaz ocorre também, em sentido mais amplo, fluindo para baixo, transversalmente e em toda a Cooperativa.				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para as INFORMAÇÕES e meios de COMUNICAÇÃO gerados na Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Monitoramento:</b> É representado pelo monitoramento contínuo no curso de operações; atividades regulares de gerenciamento e supervisão; e outras atividades/tarefas realizadas por pessoas.				
Na sua percepção, qual o grau de avaliação que você atribui para os processos de MONITORAMENTO desenvolvidos na Cooperativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FONTE: Dados Empíricos, COSO 2007, COSO 2004.

**Etapa 3 – Mapeamento das Funções Executadas:**

Nesta parte da pesquisa, pretende-se mapear todos os procedimentos desempenhados por cada área funcional e por cada integrante desta.

Para isto, é necessária e imprescindível a descrição detalhada e minuciosa de todos os métodos, processos e atividades executadas habitualmente por você de acordo com a sua função, inclusive envolvendo sistemas de informática, documentos, e outros. **Utilize o espaço abaixo para tal.**

Responda Aqui

## APÊNDICE E – GRÁFICOS

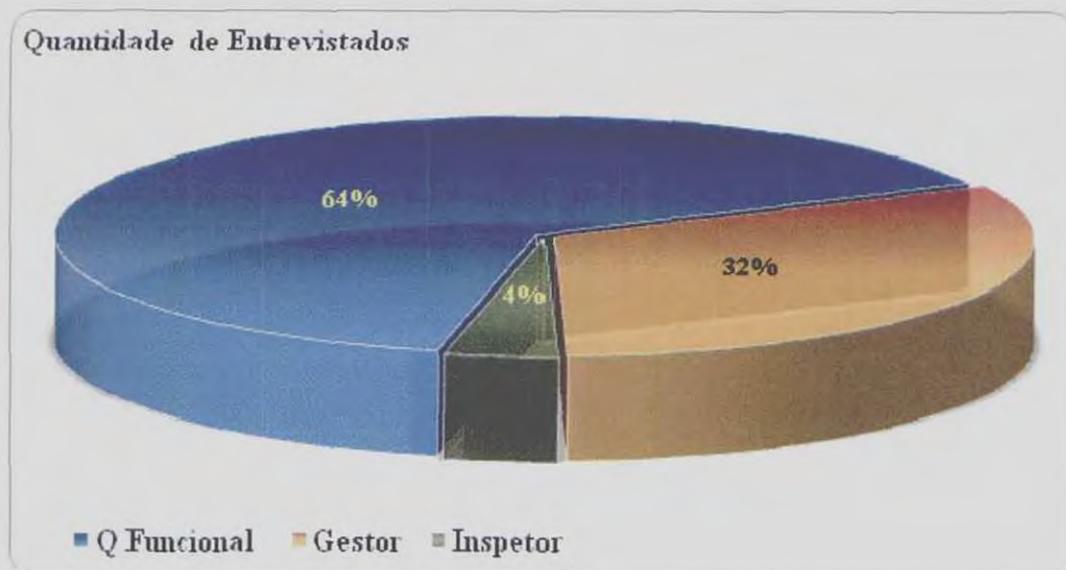


Gráfico 4 - Quantidade percentual por tipo de entrevistado.

Fonte: Dados empíricos.

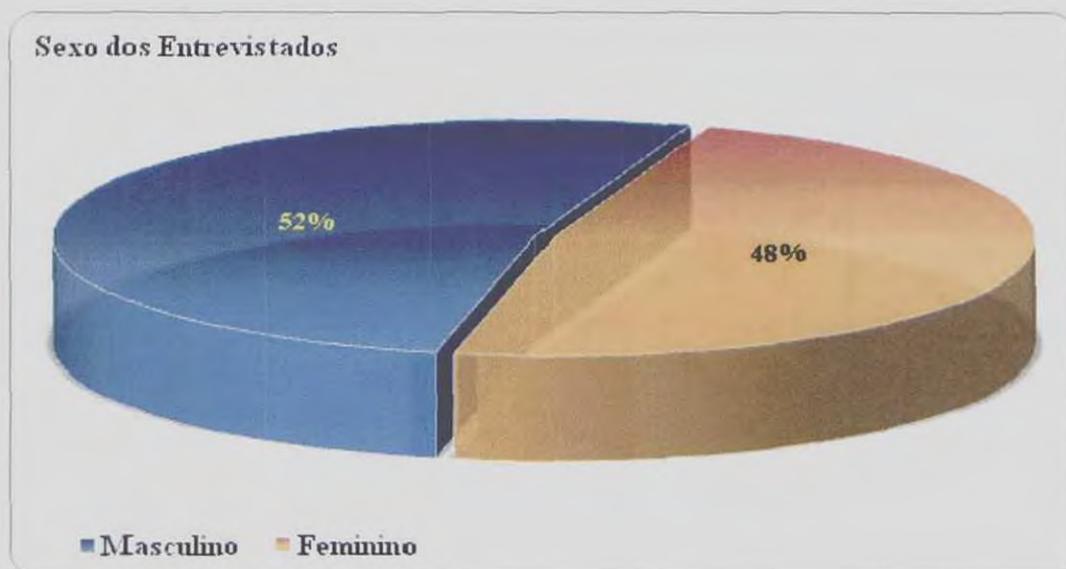


Gráfico 5 - Quantidade percentual por tipo de sexo dos entrevistados.

Fonte: Dados empíricos.

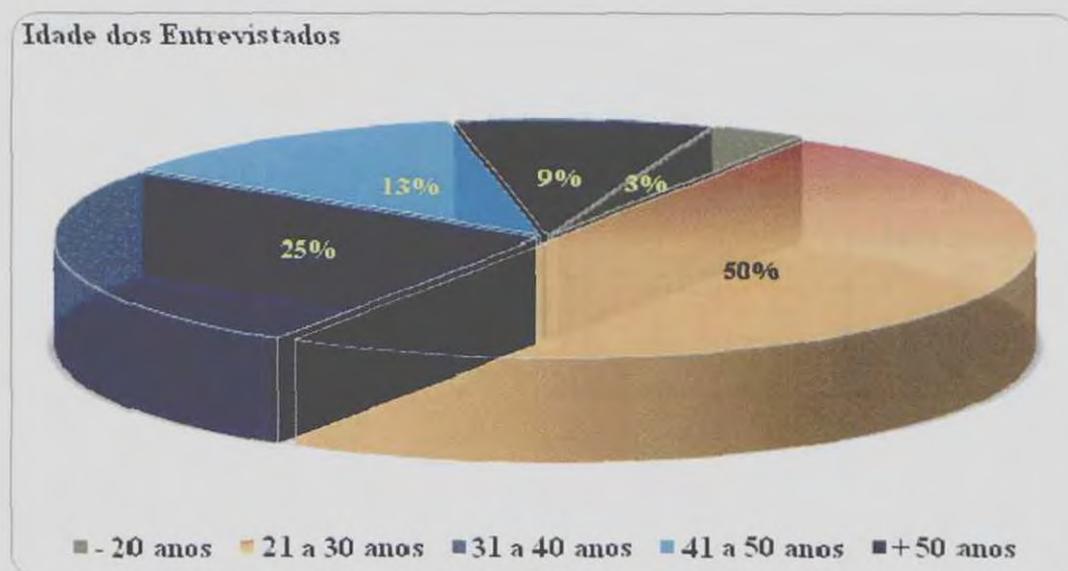


Gráfico 6 - Quantidade percentual por tipo de idade dos entrevistados.

Fonte: Dados empíricos.

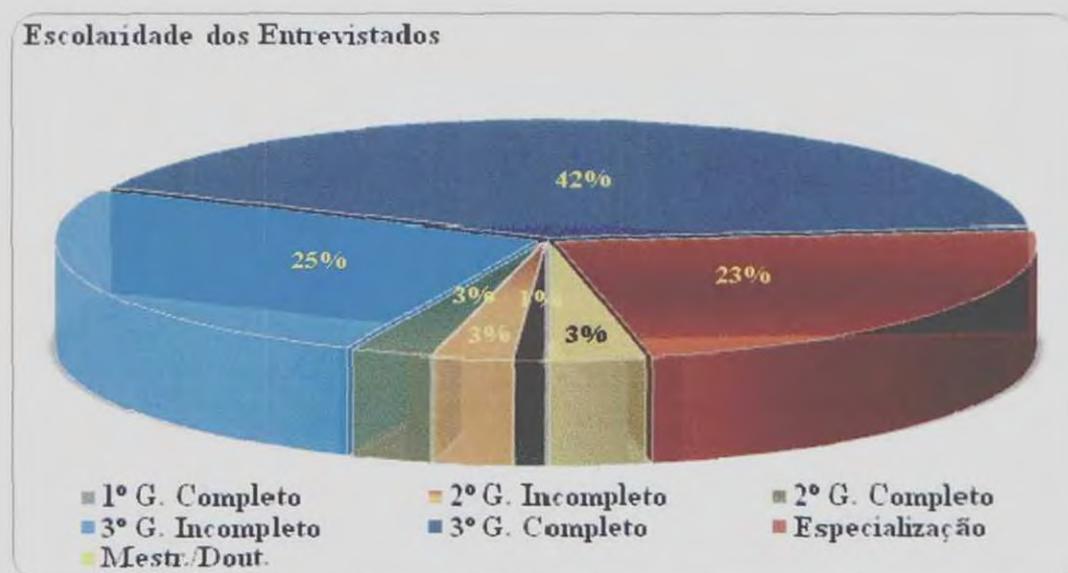


Gráfico 7 - Quantidade percentual por escolaridade dos entrevistados.

Fonte: Dados empíricos.

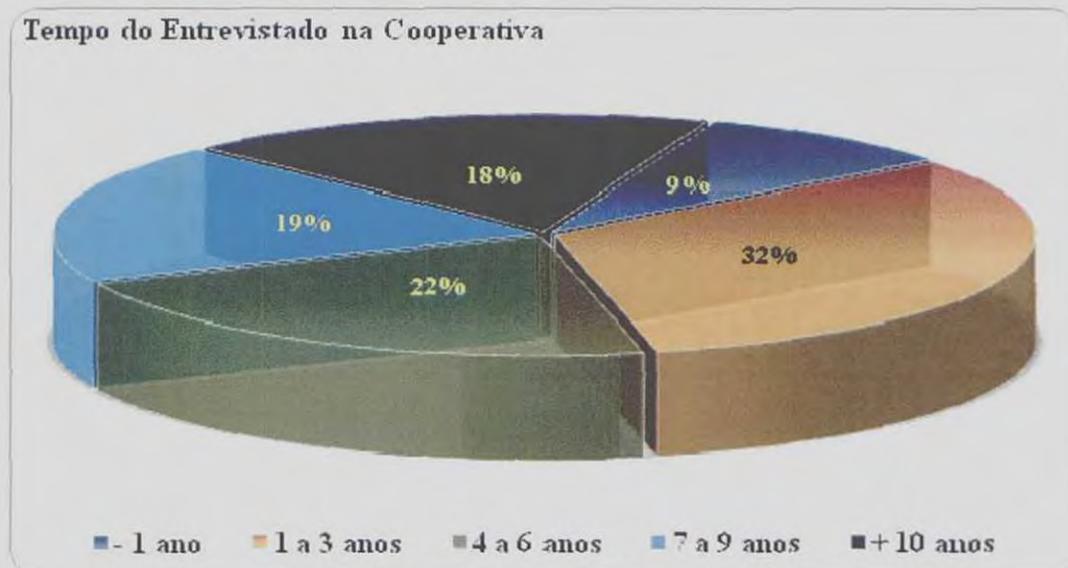


Gráfico 8 - Quantidade percentual por tempo de experiência do entrevistado na cooperativa.

Fonte: Dados empíricos.

**ANEXOS**

Anexo A – Resolução 3.380/2006..... 143

## ANEXO A – RESOLUÇÃO 3.380/2006

### Resolução 3.380/2006 do Banco Central do Brasil

Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei 4.595, de 31 de dezembro de 1964, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 29 de junho de 2006, com base nos arts. 4º, inciso VIII, da referida lei, 2º, inciso VI, 8º e 9º da Lei 4.728, de 14 de julho de 1965, e 20 da Lei 4.864, de 29 de novembro de 1965, na Lei 6.099, de 12 de setembro de 1974, com as alterações introduzidas pela Lei 7.132, de 26 de outubro de 1983, na Lei 10.194, de 14 de fevereiro de 2001, com as alterações introduzidas pela Lei 11.110, de 25 de abril de 2005, e no art. 6º do Decreto-lei 759, de 12 de agosto de 1969,

#### RESOLVEU:

**Art. 1º** Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.

**Parágrafo único.** A estrutura de que trata o caput deve ser compatível com a natureza e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas da instituição.

**Art. 2º** Para os efeitos desta resolução, define-se como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

§ 1º A definição de que trata o caput inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros de correntes das atividades desenvolvidas pela instituição.

§ 2º Entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

- I - fraudes internas;
- II - fraudes externas;
- III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- VI - aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;

VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação;

VIII - falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

**Art. 3º** A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve prever:

I - identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;

II - documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;

III - elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;

IV - realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;

V - elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;

VI - existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;

VII - implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.

§ 1º A política de gerenciamento do risco operacional deve ser aprovada e revisada, no mínimo anualmente, pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver.

§ 2º Os relatórios mencionados no inciso III devem ser submetidos à diretoria das instituições de que trata o art. 1º e ao conselho de administração, se houver, que devem manifestar-se expressamente acerca das ações a serem implementadas para correção tempestiva das deficiências apontadas.

§ 3º Eventuais deficiências devem compor os relatórios de avaliação da qualidade e adequação do sistema de controles internos, inclusive sistemas de processamento eletrônico de dados e de gerenciamento de riscos e de descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, que tenham, ou possam vir a ter impactos relevantes nas demonstrações contábeis ou nas operações da entidade auditada, elaborados pela auditoria independente, conforme disposto na regulamentação vigente.

**Art. 4º** A descrição da estrutura de gerenciamento do risco operacional deve ser evidenciada em relatório de acesso público, com periodicidade mínima anual.

§ 1º O conselho de administração ou, na sua inexistência, a diretoria da instituição deve fazer constar do relatório descrito no caput sua responsabilidade pelas informações divulgadas.

§ 2º As instituições mencionadas no art. 1º devem publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, resumo da descrição de sua estrutura de gerenciamento do risco operacional, indicando a localização do relatório citado no caput.

**Art. 5º** A estrutura de gerenciamento do risco operacional deve estar capacitada a identificar, avaliar, monitorar, controlar e mitigar os riscos associados a cada instituição individualmente, ao conglomerado financeiro, conforme o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional - COSIF, bem como a identificar e acompanhar os riscos associados às demais empresas integrantes do consolidado econômico-financeiro, definido na Resolução 2.723, de 31 de maio de 2000.

**Parágrafo único.** A estrutura, prevista no caput, deve também estar capacitada a identificar e monitorar o risco operacional decorrente de serviços terceirizados relevantes para o

funcionamento regular da instituição, prevendo os respectivos planos de contingências, conforme art. 3º, inciso VI.

**Art. 6º** A atividade de gerenciamento do risco operacional deve ser executada por unidade específica nas instituições mencionadas no art. 1º.

**Parágrafo único.** A unidade a que se refere o caput deve ser segregada da unidade executora da atividade de auditoria interna, de que trata o art. 2º da Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, com a redação dada pela Resolução 3.056, de 19 de dezembro de 2002.

**Art. 7º** Com relação à estrutura de gerenciamento de risco, admite-se a constituição de uma única unidade responsável:

I - pelo gerenciamento de risco operacional do conglomerado financeiro e das respectivas instituições integrantes;

II - pela atividade de identificação e acompanhamento do risco operacional das empresas não financeiras integrantes do consolidado econômico-financeiro.

**Art. 8º** As instituições mencionadas no art. 1º devem indicar diretor responsável pelo gerenciamento do risco operacional.

**Parágrafo único.** Para fins da responsabilidade de que trata o caput, admite-se que o diretor indicado desempenhe outras funções na instituição, exceto a relativa à administração de recursos de terceiros.

**Art. 9º** A estrutura de gerenciamento do risco operacional deverá ser implementada até 31 de dezembro de 2007, com a observância do seguinte cronograma:

I - até 31 de dezembro de 2006: indicação do diretor responsável e definição da estrutura organizacional que tornará efetiva sua implementação;

II - até 30 de junho de 2007: definição da política institucional, dos processos, dos procedimentos e dos sistemas necessários à sua efetiva implementação;

III - até 31 de dezembro de 2007: efetiva implementação da estrutura de gerenciamento de risco operacional, incluindo os itens previstos no art. 3º, incisos III a VII.

**Parágrafo único.** As definições mencionadas nos incisos I e II deverão ser aprovadas pela diretoria das instituições de que trata o art. 1º e pelo conselho de administração, se houver, dentro dos prazos estipulados.

**Art. 10.** O Banco Central do Brasil poderá:

I - determinar a adoção de controles adicionais, nos casos de inadequação ou insuficiência dos controles do risco operacional implementados pelas instituições mencionadas no art. 1º;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixar de observar, no prazo estabelecido, a determinação de que trata o inciso I.

**Art. 11.** Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006.

**Henrique de Campos Meirelles**  
**Presidente**