

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EVELINE HAAS

**IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS E MAPEAMENTO DOS
RISCOS FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DE CAIXA E
TESOURARIA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA SERRA GAÚCHA**

BENTO GONÇALVES

2018

EVELINE HAAS

**IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS E MAPEAMENTO DOS
RISCOS FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DE CAIXA E
TESOURARIA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA SERRA GAÚCHA**

Monografia apresentado como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientadora TCC I: Prof. Ms. Simone
Taffarel Ferreira
Orientador TCC II: Prof. Ms. Simone
Taffarel Ferreira

BENTO GONÇALVES

2018

EVELINE HAAS

**IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS E MAPEAMENTO DOS
RISCOS FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DE CAIXA E
TESOURARIA DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA SERRA GAÚCHA**

Monografia apresentado como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel em
Ciências Contábeis da Universidade de
Caxias do Sul

Orientadora TCC I: Prof. Ms. Simone
Taffarel Ferreira
Orientador TCC II: Prof. Ms. Simone
Taffarel Ferreira

Aprovada em 04/12/2018

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Simone Taffarel Ferreira
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Fernando Ben
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Esp. Joice de Souza
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho à minha família que sempre me apoiou, aos meus colegas de trabalho que contribuíram para a realização desta monografia e ao meu namorado Everton que sempre esteve ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos em especial a minha orientadora, Ms. Simone Taffarel Ferreira, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial a cooperativa que permitiu o desenvolvimento desta monografia. Agradeço também a amiga e colega Vanessa e ao namorado e colega Everton pelo companheirismo e apoio recebidos no desenvolvimento do trabalho. Agradeço ainda todos os professores da Universidade de Caxias do Sul (UCS) pela preparação acadêmica para que este trabalho fosse concluído de forma adequada. Finalmente, um agradecimento incondicional ao pai José, a mãe Marli, as irmãs Eliane e Elaine, a vó Helma e ao cunhado Douglas pela compreensão, incentivo e paciência no dia a dia e nas horas em que desenvolvi esta monografia.

“As pessoas felizes lembram o passado com gratidão, alegram-se com o presente e encaram o futuro sem medo.”

Epicuro

RESUMO

As instituições financeiras estão expostas a riscos operacionais que envolvem falhas nos processos, erros ou fraudes humanas e ainda falhas do sistema e quando elas acontecem, geram prejuízos às instituições e aos clientes. Este trabalho foi desenvolvido para avaliar os controles internos na mitigação ou até mesmo eliminação dos erros ou falhas operacionais no departamento de caixa e tesouraria em uma cooperativa de crédito. Para atingir tais objetivos utilizou-se a pesquisa bibliográfica para dar embasamento ao estudo, o estudo de caso na cooperativa focando em riscos operacionais, controles internos e os processos operacionais e a pesquisa qualitativa para analisar os procedimentos da cooperativa e descrevê-los no estudo. Foi realizada uma pesquisa com os caixas e tesoureiros das agências para saber qual é o grau de consciência e importância que este departamento dá ao controle interno e ao gerenciamento do risco operacional e também, compreender as dificuldades que os caixas e tesoureiros tem nos processos e conseguir criar um novo fluxograma para tal procedimento. Com base nestes dados, construiu-se três novos fluxogramas para melhor atender a necessidade dos caixas e tesoureiros e também, melhor gerenciar os riscos operacionais envolvidos neste departamento. Observou-se que os controles internos são de suma importância para tornar eficiente o gerenciamento dos riscos operacionais e que o crescimento e a solidez da cooperativa dependem deste perfeito funcionamento.

Palavras-chave: Controles internos. Riscos operacionais. Caixas e tesoureiros. Cooperativa de crédito.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Componente e cores do símbolo do cooperativismo	21
Figura 2 - Símbolo do cooperativismo	22
Figura 3 - Hexágono de causas do erro humano	48
Figura 4 - Gestão de riscos	50
Figura 5 - Modelo básico de risco	50
Figura 6 - Exemplo de matriz de risco	52
Figura 7 - Subáreas do risco operacional.....	53
Figura 8 - O triângulo da fraude	55
Figura 9 - Três linhas de defesa.....	56
Figura 10 - Atual processo de contratação no departamento de caixa e tesouraria..	65
Figura 11 - Questão 1	69
Figura 12 - Questão 2	70
Figura 13 - Questão 3	70
Figura 14 - Questão 4	71
Figura 15 - Questão 5	71
Figura 16 - Questão 6	72
Figura 17 - Questão 7	72
Figura 18 - Questão 8	73
Figura 19 - Questão 9	74
Figura 20 - Questão 10	74
Figura 21 - Questão 11	75
Figura 22 - Questão 12	75
Figura 23 - Questão 13	76
Figura 24 - Questão 14	77
Figura 25 - Questão 15	77
Figura 26 - Questão 16	78
Figura 27 - Questão 17	78
Figura 28 - Questão 18	79
Figura 29 - Questão 19	79
Figura 30 - Questão 20	80
Figura 31 - Questão 21	80
Figura 32 - Questão 22	81

Figura 33 - Novo fluxograma para o processos de contratação de novos caixas	91
Figura 34 - Novo fluxograma no processo de desenvolvimento dos caixas	93
Figura 35 - Novo fluxograma nos processos de caixa.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos princípios cooperativistas propostos pela ACI	25
Quadro 2 - Resumo da evolução normativa	36
Quadro 3 - Principais diferenças entre uma cooperativa de crédito e uma instituição financeira (banco).....	38
Quadro 4 - Números dos principais sistemas cooperativos do Brasil.....	40
Quadro 5 - Exemplo de escala Likert	59
Quadro 6 - Plano de ação no processo de contratação de um novo caixa	86
Quadro 7 - Plano de ação no processo de desenvolvimento de um caixa	87
Quadro 8 - Plano de ação nos processos do terminal financeiro	89

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	6
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	13
1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2.1 Delimitação do tema.....	15
1.2.2 Definição da questão de pesquisa	16
1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES	17
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 Objetivo geral	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 COOPERATIVISMO.....	19
2.1.1 Histórico no Mundo e no Brasil.....	19
2.1.2 Princípios do Cooperativismo	24
2.1.3 Definição	26
2.1.4 Classificação das Cooperativas	28
2.1.5 Natureza Jurídica	29
2.1.6 Cooperativismo de Crédito no Brasil	29
2.1.6.1 Definição	32
2.1.6.2 Evolução Normativa	35
2.1.6.3 Diferenciação entre Cooperativa de Crédito e Banco	37
2.1.6.4 Sistema de Crédito Cooperativos.....	38
2.2 CONTROLES INTERNOS.....	40
2.2.1 Conceito	40
2.2.1.1 A Importância do Controle Interno	42
2.2.1.2 Salvaguarda dos Interesses da Empresa	42
2.2.1.3 A aderência das políticas existentes	45

2.2.2 Responsabilidade pela Determinação do Controle Interno	45
2.2.2.1 Segregação de Funções	46
2.2.2.2 Controles Internos x Fraude x Erro	47
2.3 GESTÃO DE RISCO	49
2.3.1 Conceito	49
2.3.2 Tipos de riscos	51
2.3.3 Matriz de risco	52
2.3.4 Risco operacional	53
2.3.5 Riscos operacionais em cooperativas de crédito	54
2.3.6 Falhas e fraudes operacionais	55
3 METODOLOGIA	57
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	59
4 ESTUDO DE CASO	61
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO	61
4.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO	62
4.2.1 Diagnóstico dos atuais processos de caixa e tesouraria	62
4.2.2 Pesquisa com os colaboradores envolvidos	62
4.2.3 Análise dos pontos fortes e pontos fracos nos processos atuais	62
4.2.4 Proposta de implementação dos controles internos nos caixas e tesourarias	63
4.3 IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS NOS DEPARTAMENTOS DE CAIXA E TESOURARIA DAS AGÊNCIAS .	63
4.3.1 Análise dos atuais processos nos departamentos de caixas e tesourarias	63
4.3.1.2 Processos de caixa	65
4.3.1.2.1 Saques	66
4.3.1.2.2 Depósitos	66
4.3.1.2.3 Transferência entre contas Sicredi	66
4.3.1.2.4 Transferência eletrônica disponível (TED)	67
4.3.1.2.5 Pagamento de boletos	67
4.3.1.2.6 Pagamento de cheques Sicredi Serrana	67
4.3.2 Pesquisa com os caixas e tesoureiros das agências	68

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA	69
4.4.1 Riscos operacionais	69
4.4.2 Processos operacionais	73
4.4.3 Avaliação dos controles internos	76
4.4.4 Questão dissertativa	81
4.5 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS NOS PROCESSOS ATUAIS	84
4.6 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS NOS DEPARTAMENTOS DE CAIXAS E TESOURARIAS DAS AGÊNCIAS PARA GESTÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS COM A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ DE RISCO	85
4.6.1 Principais controles internos a serem implementados	86
4.6.2 Proposta para novo fluxo nos processos de caixa e tesouraria das agências	90
4.6.2.1 Proposta para novo fluxograma no processo de contratação.....	90
4.6.2.2 Proposta para novo fluxograma no processo de desenvolvimento dos caixas	92
4.6.2.3 Proposta para novo fluxograma nos processos de caixa	94
5 CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS	99

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Atualmente percebe-se que há uma constante mudança no cenário econômico devido à crise política no país. Nota-se também que as empresas têm tido muitas dificuldades em manter seus negócios fluindo e tendo lucros, sendo isso um reflexo dessa crise. Porém, tem-se certeza de que a empresa que não estiver bem estruturada, não conseguirá resistir por muito tempo ativa no mercado.

Praticamente todos os indivíduos têm uma noção básica sobre o risco que se corre todos os dias. Por exemplo, o simples fato de entrar em um veículo e ir dirigindo até o trabalho, ninguém está livre de sofrer um acidente. Todo o dia corre-se o risco em tarefas simples, tanto em casa, quanto no trabalho e nas cooperativas não é diferente, porém se a cooperativa não fizer nada para controlar esses riscos, ela pode até falir.

É pensando nisso que o Banco Central do Brasil através da Resolução Nº 2554 de 24 de Setembro de 1998, já obriga as instituições financeiras a terem um departamento de controle interno, porém somente tê-lo não resolve os problemas das cooperativas. É necessário que as pessoas responsáveis por este departamento sejam comprometidas e mostrem à diretoria a importância de mantê-lo em funcionamento e o quanto ele pode ajudar a cooperativa a não ter prejuízos financeiros devido à falhas e fraudes operacionais.

Sendo assim, um departamento de controle interno eficaz deve trazer segurança e confiabilidade a todos os departamentos da cooperativa e a todos os relatórios que são gerados para nortear o rumo da cooperativa no curto e no longo prazo.

Para isso, é necessário que este departamento esteja em constante atividade para implantar controles nos processos que ainda não os possuem e monitorar os controles que já estão em funcionamento e analisar se existe a necessidade de implementá-lo em processos já desenvolvidos para minimizar ainda mais os riscos existentes na cooperativa.

Este trabalho tem o objetivo de analisar quais as falhas e fraudes que mais ocorrem no departamento de caixa e tesouraria de uma cooperativa de crédito da serra gaúcha e implementar os controles já existentes para que essas falhas ou fraudes sejam minimizadas ou totalmente eliminadas.

Sabe-se que para uma instituição financeira ser produtiva e eficaz ela deve ter sistemas de controles internos bem estruturados, e estes, devem ser revisados periodicamente, para saber como anda esse controle e se este pode conter falhas ou erros.

Pode-se afirmar também que o objetivo de todas as empresas é o resultado, e isto não é diferente em uma cooperativa de crédito, porém é de suma importância que todos saibam seus papéis dentro de seus departamentos e que se identifiquem meios de contornar as adversidades que são apresentadas diariamente. É nesta parte que entram os controles internos. Segundo Gil, Arima e Nakamura, (2013, p.100) “o controle tem por finalidade assegurar que as coisas sejam feitas de acordo com as expectativas ou conforme o que foi planejado, organizado e dirigido, assinalando as faltas e os erros a fim de repará-los e evitar sua repetição”. São eles os responsáveis por facilitar o trabalho diário dos colaboradores e estes prezam pela correta aplicação das normas implantadas na cooperativa, fazendo com que ela tenha o mínimo de prejuízo possível.

Tendo isso em mente e conhecendo as áreas de atuação da cooperativa, pode-se dizer que o caixa e tesouraria das agências corre riscos operacionais diários e com mais frequência, pois é neste setor que passam maior número de pessoas durante o dia e, conseqüentemente, mais possibilidades para erros humanos. Infelizmente, os outros setores, como comercial e administrativo, também estão expostos a riscos diários, porém com menos intensidade do que nos caixas e tesourarias das agências.

Diante disso, é fundamental que se monitore os controles internos já existentes nos caixas e tesourarias das agências e que sejam implementados para se tornarem cada vez mais uma importante ferramenta de trabalho até que sejam diminuídos ou totalmente eliminados os erros ou falhas operacionais que possam ocorrer nesse setor.

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar as falhas mais frequentes, analisar o controle interno desta falha e implementar algo novo para diminuir ou

eliminar totalmente o erro humano nos caixas e tesourarias das agências de uma cooperativa de crédito.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

1.2.1 Delimitação do tema

Com as constantes mudanças no cenário econômico e com o crescimento de instituições percebe-se o quanto se faz necessário o uso de ferramentas para detecção de fraudes e diminuição da ocorrência de falhas operacionais, e o quão importante são os controles internos dentro de uma organização.

Os controles internos são de grande valia aos administradores e diretores que não conseguem mais acompanhar todos os processos de sua instituição como faziam quando a mesma era de porte menor, por isso criam-se mecanismos de colaboração às empresas para que se possa mapear os riscos cotidianos e estuda-se meios para diminuir a ocorrência desses riscos.

Para que a instituição consiga implantar controles internos, é fundamental que haja a auditoria interna. Essa pode fiscalizar se os controles internos estão de acordo, se podem ser melhorados e identificar possíveis áreas onde podem ser desenvolvidos novos controles internos.

O Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados define que:

O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas” (INSTITUTO AMERICANO DOS CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS apud CREPALDI, 2012, p. 415).

Outro ponto a ser estudado e acompanhado dentro de uma instituição é o risco operacional. Toda instituição tem, o que diferencia uma da outra é a importância que se dá para evitar que estes riscos se tornem falhas ou fraudes.

Padoveze (2009, p. 136) diz que “ dentro do conceito geral de risco, pode-se defini-lo como eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos

objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização”, ou seja, cada instituição tem o seu tipo de risco, voltado à sua área de atuação.

Por isso, é tão importante saber mensurar o risco cotidiano que está ligado as atividades das instituições para saber como desenvolver um controle interno eficaz e que pode ser capaz de detectar uma possível fraude com intenção humana.

Existem inúmeros tipos de falhas ou fraudes, que podem ser intencionais ou não. Crepaldi (2012) diz que:

A eficiência do sistema de controle interno em sua totalidade deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais. Estes podem ser: decorrentes de má aplicação de uma norma ou procedimento; de omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor; e de interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos Princípios Fundamentais de Contabilidade na contabilização das operações (CREPALDI, 2012, p. 433).

Assim, verifica-se o quão importante são os controles internos e a seleção de colaboradores que sejam compromissados com o propósito da instituição e éticos, pois além de a empresa estar bem estruturada, é fundamental que se traga colaboradores comprometidos e que sejam seguidamente treinados para que se evite futuros prejuízos decorridos de falhas operacionais intencionais.

1.2.2 Definição da questão de pesquisa

De acordo com o que foi proposto na delimitação do tema, a questão de pesquisa para estudo é: Como a implementação de controles internos no departamento de caixa e tesouraria em uma cooperativa de crédito, podem contribuir para redução ou eliminação de erros e falhas operacionais?

A escolha do problema além de propor a melhoria no departamento de caixa e tesouraria, pretende também diminuir ou até eliminar os erros ou falhas operacionais que ocorrem neste departamento, tendo em vista de que não adianta a cooperativa estar bem estruturada e continuar com perdas financeiras decorrente dos erros ou falhas operacionais.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

H1: Os controles internos de uma instituição financeira eliminam os riscos de falhas operacionais.

H2: A quantidade de horas de treinamento aos colaboradores está diretamente relacionada à diminuição das falhas operacionais e do prejuízo à cooperativa.

H3: Os controles internos utilizados atualmente pela instituição possibilitam falhas e fraudes operacionais.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Implementar controles internos para diminuir ou eliminar as ocorrências dos erros ou falhas operacionais nos departamentos de caixas e tesourarias das agências de uma instituição financeira.

1.4.2 Objetivos específicos

- Contextualizar sobre cooperativas de crédito.
- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado ao controle interno, risco operacional, erro, falha ou fraude operacional.
- Diagnosticar quais as dificuldades dos caixas e tesourarias nos processos.
- Analisar os controles internos utilizados atualmente.
- Propor a implementação de controles internos relacionado às fraudes e falhas operacionais nos caixas e tesourarias das agências.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo serão apresentados tópicos referentes a introdução do trabalho, contextualização do estudo, tema e problema de pesquisa, as hipóteses e objetivos e também a estrutura do estudo.

No capítulo dois são apresentados os aspectos teóricos que serviram de embasamento para realização do estudo. Será feita uma abordagem sobre cooperativismo no mundo e no Brasil, definição e classificação do mesmo. Será apresentado também conceitos sobre cooperativismo de crédito e a diferenciação entre cooperativa de crédito e banco. Outro ponto que será apresentado é sobre os controles internos, seu conceito, sua importância e a relação entre controle interno, fraude e o erro. Para finalizar o capítulo dois, será apresentado o conceito de gestão de risco, os tipos de riscos, a matriz de risco, risco operacional e as falhas e fraudes operacionais.

O capítulo três apresenta os métodos utilizados para o desenvolvimento do trabalho, como quais tipos de pesquisa serão utilizados e como será desenvolvido o estudo de caso.

O quarto capítulo apresentará o estudo de caso, trazendo a contextualização da cooperativa de crédito objeto do estudo e o controle interno como forma para mitigação de riscos operacionais nesta cooperativa de crédito da região.

No quinto e último capítulo será apresentado as conclusões do estudo, trazendo as possíveis soluções para os problemas existentes no controle interno do departamento de caixa e tesouraria das agências da cooperativa para eliminação total dos riscos operacionais neste departamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO

Neste subcapítulo será apresentado uma breve contextualização do cooperativismo no mundo e no Brasil, de forma a trazer quem foi o pioneiro, como funciona o sistema cooperativo e quais são as normas que regem esse tipo de sociedade. Também será apresentado, de forma mais específica, o sistema de crédito cooperativo e quais são as principais cooperativas de crédito do Brasil.

2.1.1 Histórico no Mundo e no Brasil

Sales (2010) nos relata que foi no final do século XVIII e início do século XIX que ocorreu a Revolução Industrial e com ela houve a troca das atividades que eram especificamente comerciais pela mecanização industrial, ou seja, focada no setor de produção. Essa transformação trouxe grandes mudanças tanto no quadro econômico quanto no social, onde foram extinguidas as práticas feudais e implantado o modo de produção capitalista.

Com isso, Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) nos trazem que:

O cooperativismo teve origem na organização dos trabalhadores na Inglaterra, no período da Revolução Industrial. Em 21 de dezembro de 1844, em Rochdale, bairro da cidade Manchester, 28 tecelões, diante do desemprego e dos baixos salários, reuniram-se para, coletivamente, comprarem produtos de primeira necessidade. Assim, criaram a Associação dos Probos Pioneiros de Rochdale, mais tarde transformada em cooperativa de Rochdale formada pelo aporte de capital dos trabalhadores, cuja função inicial era conseguir capital para aumentar o poder de compra coletiva (CARDOSO, CARNEIRO e RODRIGUES, 2014, p. 7).

Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2011), esses 28 operários enxergaram o associativismo como forma de contornar, por meio da compra e venda de mercadorias, os efeitos do capitalismo sobre a condição econômica dos trabalhadores assalariados – tendo alugado, com o capital inicial

de 1 (uma) libra, um armazém para estocar produtos que, adquiridos em grande quantidade, poderiam ser consumidos a preços mais baratos.

O Portal do Cooperativismo Financeiro (2011) traz ainda que “tal iniciativa foi motivo de deboche por parte dos comerciantes, mas, logo no primeiro ano de funcionamento, o capital da sociedade aumentou para 180 libras e, cerca de dez mais tarde, o “Armazém de Rochdale” já contava com 1.400 cooperantes”.

Leopoldino (2011) relata que:

A ideia da cooperativa era promover uma ampla mudança estrutural que pudesse resultar em melhores condições de trabalho para os proletários. Só restava a eles o emprego nas indústrias, no comércio e na agricultura, sob condições sub-humanas de trabalho, com jornadas de até 17 horas diárias e remuneração não condizente. Tal modelo de trabalho cooperativo criado em Rochdale foi surpreendente e sua disseminação, muito rápida. O crescimento da cooperativa se deu em vários aspectos, não só proporcionando melhoria econômica a seus associados, como também, educacional e cultural (LEOPOLDINO, 2011, p. 141).

Sales (2010) ainda diz que, analisando a época, conclui-se que os mentores desta ideia eram homens à frente de seu tempo, que buscavam meios de melhorar suas condições sociais e econômicas. Os pioneiros de Rochdale inauguram um armazém, organizado e regido por normas estatutárias que objetivavam:

- a) formação de capital para emancipação dos trabalhadores mediante economias realizadas com a compra de gêneros alimentícios;
- b) construção de casas para fornecer habitação a preço de custo;
- c) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo: produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável aos operários desempregados ou que recebiam baixos salários;
- d) educação contra o alcoolismo;
- e) comercialização (compra e venda) somente a dinheiro, para que os cooperados só assumissem compromissos dentro de suas possibilidades orçamentárias, e evitando o crédito, que era considerado um “mal social”.

Segundo Farias e Gil (2013):

O movimento cooperativista internacional conta com mais de 760 milhões de pessoas, sendo um importante movimento socioeconômico mundial. Além disso, as cooperativas não atuam de forma isolada e estão articuladas em torno da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), organismo internacional fundado em 1895, com sede em Genebra, Suíça, e que representa e defende os ideais cooperativistas no mundo todo (FARIAS e GIL, 2013, p. 32).

E complementando, Reisdorfer (2014) diz que:

O sistema cooperativo encontra-se difundido em grande parte dos países e, como existe uma organização cooperativa a nível internacional, a ACI – Aliança Cooperativa Internacional, os conceitos e significados deste modo associativo encontram-se disseminados, com pequenas variações, globalmente. Assim, encontramos os termos “cooperação”, “cooperativo”, “cooperativa”, “cooperativismo” e outras formas de referenciar-se ao ato de cooperar, mesmo sem um significado muito preciso (REISDORFER, 2014, p. 15).

Na Figura 1, Reisdorfer (2014) traz os símbolos do cooperativismo:

Figura 1 - Componente e cores do símbolo do cooperativismo



Fonte: REISDORFER (2014, p. 43)

O mesmo autor ressalta:

Somando estas figuras, nasceu o emblema do cooperativismo; um círculo abraçando dois pinheirinhos, para indicar a união e coesão do movimento, a imortalidade e eternidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais, e a vitalidade e energia de seus adeptos. Tudo isto marcado na trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais (REISDORFER, 2014, p. 43), conforme mostra a Figura 2:

Figura 2 - Símbolo do cooperativismo



Fonte: REISDORFER (2014, p. 43)

Farias e Gil (2013) trazem que o cooperativismo brasileiro nasceu de influências do cooperativismo europeu. Pode-se dizer que o ideal do cooperativismo chegou ao país no século XVII, através da fundação das primeiras reduções jesuíticas. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha aos interesses econômicos da produção, tendo em vista que a ação dos padres jesuítas se baseava no princípio do auxílio mútuo.

O Portal do Cooperativismo Financeiro (2011) complementa que historiadores defendem que o cooperativismo no Brasil chegou pelos jesuítas e citam suas missões no sul do país como exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, com o objetivo de promover o bem-estar comum. Este movimento teria ocorrido por volta do ano 1610 nos municípios de Guaíra e Vila Rica, mas, foi só em 1847 que começou, de fato, o movimento

cooperativista brasileiro, com a fundação da Colônia Tereza Cristina, no Paraná, pelo francês Jean Maurice Faivre. Na segunda metade do século, começaram a aparecer, em todo o país, iniciativas cooperativistas. Aos poucos, o cooperativismo foi se dividindo, e passou a abranger quase todos os setores da sociedade. Mas, somente em 1887 surgiu a primeira cooperativa no Brasil denominada Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, em Campinas/SP e, depois dela, vieram outras:

- 1889 – Sociedade Econômica Cooperativa dos Funcionários Públicos de Minas Gerais, criada em Ouro Preto;
- 1891 – Associação Cooperativa Telefônica de Limeira/SP;
- 1894 – Cooperativa Militar de Consumo do Distrito Federal, criada no Rio de Janeiro;
- 1895 – Cooperativa de Consumo de Camaragibe/PE;
- 1902 – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha, atual Sicredi Pioneira RS, em Nova Petrópolis/RS, por orientação do Padre Jesuíta Theodor Amstad;

Segundo Martins (2017):

No Brasil, o movimento cooperativista surgiu no fim do século XIX, reunindo funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, com o objetivo de atender suas necessidades. A primeira cooperativa registrada foi uma de consumo, em 1889, em Ouro Preto, Minas Gerais: a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Outras cooperativas dessa modalidade se espalharam pelo Brasil. Em 1902, foram criadas as primeiras cooperativas de crédito do Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstad. A partir de 1906 foram criadas as cooperativas rurais pelos imigrantes alemães e italianos, que trouxeram da Europa a cultura do trabalho associativo e a experiência comunitária de atividades familiares. Essas experiências positivas que os imigrantes haviam experimentado na Europa, diante das adversidades vividas na colonização no Brasil, foram o grande elemento motivador para estes se reunirem em cooperativas (MARTINS, 2017, p. 132).

Polonio (2004) traz que o primeiro dispositivo legal sobre as atividades cooperativistas no Brasil tem data de 6 de janeiro de 1903, o Decreto nº 979, que regula as atividades dos sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo. Posteriormente, em 5 de janeiro de 1907, foi promulgado o Decreto nº 1.637. Este continha 26

artigos, dos quais apenas 16 eram destinados às sociedades cooperativas, e era por meio deste decreto que as cooperativas eram constituídas sob forma de sociedades anônimas, em nome coletivo ou em comandita. O estatuto do cooperativismo veio 25 anos mais tarde, com o Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, e este sim foi considerado o marco de formalização legal da atividade no Brasil. Depois deste decreto, seguiram-se outros mais, sendo criados, também decretos e leis para as mais variadas áreas de atuação do cooperativismo e em 31 de dezembro de 1964 foi criada a Lei 4.595 sobre cooperativas de crédito. Finalmente, em 16 de dezembro de 1971, foi promulgado o novo Estatuto Geral do Cooperativismo, pela Lei nº 5.764, vigente até hoje e que define a Política Nacional do Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.

Trugilho et al (2014, p. 2) diz que “em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Nascia formalmente aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional.”

2.1.2 Princípios do Cooperativismo

O Portal do Cooperativismo Financeiro (2014) diz que os princípios cooperativistas são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores. Baseados no estatuto da cooperativa de consumo de Rochdale (1844), que continha sete artigos, os primeiros princípios – designados de “regras de ouro” – tinham o seguinte enunciado, em 1885: 1 – adesão livre; 2 – controle democrático: “um homem, um voto”; 3 – devolução do excedente ou retorno sobre as compras; 4 – juros limitados ao capital; 5 – neutralidade política, religiosa e racial; 6 – vendas a dinheiro e à vista; e 7 – fomento do ensino em todos os graus. Para que se mantivessem aderentes à dinâmica social e considerassem os novos tipos cooperativos, os princípios foram revisitados em 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. A lista definida em 1995, vigente até hoje, dá conta de que a ação cooperativa, em qualquer parte do mundo, deve orientar-se por estes princípios.

No Quadro 1, RIBEIRO (2012) traz um quadro evolutivo dos princípios ao longo dos anos:

Quadro 1 - Evolução dos princípios cooperativistas propostos pela ACI

Princípios originais de Rochdale (1844)	Revisão de 1937 (Paris)	Revisão de 1966 (Viena)	Revisão de 1995 (Manchester)
1. Adesão aberta de novos membros no mesmo pé de igualdade dos antigos.	1. Adesão aberta de novos membros no mesmo pé de igualdade dos antigos.	1. Adesão livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racional e social).	1. Adesão voluntária e livre.
2. Gestão democrática, um sócio, um voto.	2. Gestão democrática, um sócio, um voto.	2. Gestão democrática, um sócio, um voto.	2. Gestão democrática pelos membros.
3. Distribuição de parte do excedente proporcional às compras.	3. Distribuição de parte do excedente proporcional às compras.	3. Distribuição das sobras ao(s): a) desenvolvimento da cooperativa; b) serviços comuns; c) associados pró rata das operações.	3. Participação econômica dos membros.
4. Juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito.	4. Juros limitados ou fixados sobre o capital subscrito.	4. Taxa limitada de juros ao capital social.	4. Autonomia e independência.
5. Promoção da educação.	--	5. Educação cooperativista permanente.	5. Educação, formação e informação.
6. Vendas à vista, sem crediário.	--	6. Cooperação entre cooperativas.	6. Intercooperação.
7. Neutralidade política e religiosa.	--	7. Neutralidade social, política, religiosa e racial.	7. Interesse pela comunidade.

Fonte: RIBEIRO (2012, p. 27)

Cardoso (2014) cita detalhadamente os 7 princípios do cooperativismo, como segue:

- Adesão voluntária e livre – As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

- Gestão democrática – São organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto).

- Participação econômica dos membros – Todos contribuem igualmente para a formação do capital da cooperativa, que é controlado democraticamente.

Se, ao final do exercício, a cooperativa apura “sobras” (receitas maiores que as despesas), serão divididas entre os sócios até o limite do valor da movimentação de cada um, ou destinadas ao fortalecimento da cooperativa (cotas de capital e/ou reservas), sempre por decisão tomada na assembleia.

- Autonomia e independência – São organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

- Educação, formação e informação – Promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

- Intercooperação – Servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

- Interesse pela comunidade – Elas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos membros.

2.1.3 Definição

Sales (2010) diz que:

O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua SALES (2010, p. 24).

Trugilho et al (2014) diz que:

As cooperativas apresentam duas dimensões, a econômica e a social, com foco no associado e na comunidade. Dessa forma, o cooperativismo possui importância significativa na economia brasileira, sendo um sistema capaz de alinhar o desenvolvimento humano ao sustentável, devido aos seus princípios universais de origem e de evolução (TRUGILHO et al, 2014, p.1).

Reisdorfer (2014) diz que:

Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não no lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes (REISDORFER, 2014, p. 16).

Farias e Gil (2013) citam a definição de cooperativismo como uma doutrina econômica e social, que se fundamenta na liberdade, no humanismo, na democracia, na solidariedade, na igualdade, na racionalidade e no ideal de justiça social. O cooperativismo pode ser tido também como um sistema de produção, consumo e crédito que tem por alicerce as sociedades cooperativas, formadas com base no associativismo e na autogestão. Esse sistema visa eliminar os desajustamentos sociais oriundos dos excessos da intermediação capitalista, através da conjugação do trabalho com o capital.

Ainda, Ribeiro (2012) traz que:

A palavra cooperativismo se origina de cooperação que vem do verbo latino cooperari, de cum e operari – operar juntamente com alguém. A cooperação, enquanto concepção institucional tem uma dupla relação de interesses sociais e econômicos, e esta definição contribui para o entendimento da forma de gestão organizacional entre vários ramos cooperativistas, bem como define normas e regras de conduta e valores, como os princípios cooperativistas. Neste sentido o cooperativismo é tido como um dos principais instrumentos para a promoção de desenvolvimento econômico e social, pois gera e distribui renda e promove o capital social nas comunidades que o praticam (RIBEIRO, 2012, p. 20).

2.1.4 Classificação das Cooperativas

Segundo Büttendender (2009):

O cooperativismo no Brasil e no mundo se organiza a partir das cooperativas singulares e cooperativas de segundo e terceiro grau (cooperativas centrais). As estruturas de organização se estendem desde as esferas locais, passando pelas de representação estadual e nacional, até as internacionais. São nominadas aqui as centrais, federações e confederações cooperativas, bem como a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que possui a sua sede em Genebra, na Suíça (BÜTTENBENDER, 2009, p. 5).

Segundo a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, as sociedades cooperativas são consideradas:

I - Singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos;

II - Cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais;

III - Confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

§ 1º os associados individuais das cooperativas centrais e federações de cooperativas serão inscritos no Livro de Matrícula da sociedade e classificados em grupos visando à transformação, no futuro, em cooperativas singulares que a elas se filiarão.

§ 2º a exceção estabelecida no item II não se aplica às centrais e federações que exerçam atividades de crédito.

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 também diz que as cooperativas singulares se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados e que as cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. Já para a prestação de

serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas. As confederações de cooperativas têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 traz ainda que as cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados e que além das modalidades de cooperativas já consagradas, caberá ao respectivo órgão controlador analisar e caracterizar outras que se apresentem.

2.1.5 Natureza Jurídica

Segundo Silveira (2012), a sociedade cooperativa possui natureza civil e foi instituída pelo Decreto-lei nº 59, de 1966, secundado pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que cita no art. 4º que as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma própria, formadas para possibilitar a prestação de serviços aos seus associados. O Código Civil de 1916 não se referia sobre as sociedades cooperativas, que eram reguladas pela Constituição Federal e legislação especial. De acordo com a Lei nº 10.406, de 2002, o Código Civil estabeleceu os princípios e as características da sociedade cooperativa, visando a unificação do sistema.

2.1.6 Cooperativismo de Crédito no Brasil

Carvalho e Sales (2011) trazem que:

Desde a origem na Alemanha, em meados do século XIX, os fundadores vislumbraram na autogestão e na ajuda mútua o melhor caminho para oferecer aos agricultores e artesões fonte mais barata de crédito. Como alternativa de juros mais baratos, as cooperativas se desenvolveram por toda a Europa e chegaram aos Estados Unidos e Japão. No Brasil somente 50 anos depois se pode conhecer a primeira cooperativa de crédito, em 28 de dezembro de 1902, no município de Nova Petrópolis, pelas mãos do padre jesuíta Theodor Amstadt (CARVALHO e SALES, 2011, p.23).

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) ainda complementa que Amstad era conhecedor dos ideais cooperativistas, e que fundou, em 1902, uma cooperativa de crédito para atender às necessidades financeiras das famílias de Nova Petrópolis, sendo esta a primeira do Brasil. Depois dela, fundou outras 37 cooperativas, sindicatos agrícolas, hospitais, asilos, escolas, revistas, paróquias e colônias novas. De todas as instituições abertas por Amstad, a cooperativa pioneira foi a que mais cresceu. Em poucos anos, ela se transformou na referência financeira da região, financiando a construção de casas e aquisições de terras para os cooperados. E por não ter foco no lucro, os prazos de pagamento eram negociados de acordo com a condição financeira do associado. Com isso, centenas de famílias realizaram o sonho da casa própria e puderam manter suas fazendas e empreendimentos produtivos. Ainda hoje, aos 114 anos, a Sicredi Pioneira continua se destacando no cenário nacional. Oitava maior cooperativa financeira do país, acumula ativos da ordem de R\$ 1,3 bilhão, melhorando as vidas de seus 102.364 associados. Também graças a ela, o município de Nova Petrópolis cresceu e é uma das regiões de maior qualidade de vida do estado do Rio Grande do Sul.

Pinheiro (2008) traz que em 19 de setembro de 1912, foi fundada em Porto Alegre uma cooperativa central mista com seção de crédito, a União das Cooperativas Riograndense de Responsabilidade Ltda., a primeira cooperativa central a operar com crédito no Brasil. As filiadas dessa central eram cooperativas agrícolas. No início da década de 20 do século passado, foi constituída, na cidade do Rio de Janeiro, a Federação dos Bancos Populares e Caixas Rurais do Brasil, primeira federação de cooperativas de crédito do Brasil. Essa federação organizou pelo menos nove congressos de cooperativismo de crédito na cidade do Rio de Janeiro, entre 1923 e 1932. Em 8 de setembro de 1925, foi constituída em Porto Alegre (RS), pela reunião de dezoito cooperativas, a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada, a primeira cooperativa central unicamente de crédito do Brasil. Essa central, que congregava cooperativas de crédito singulares no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, deliberou em assembleia geral de 19 de agosto de 1967 sua transformação em cooperativa singular: a Cooperativa de Crédito Sul Riograndense Ltda., ainda em

funcionamento. Na data da assembleia que deliberou a transformação, a central possuía 55 filiadas.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) ainda complementa que em alguns países, como Irlanda e Canadá, o cooperativismo de crédito vem ocupando espaços deixados pelas instituições bancárias, mantendo empregos nas pequenas comunidades e ofertando serviços mais adequados às necessidades locais. As economias norte-americana e japonesa também têm utilizado o cooperativismo amplamente. Exemplos assim inspiram o Brasil a tomar espaços a serem ocupados. Dados da terceira edição do Relatório de Inclusão Financeira do Banco Central revelam que, em 2014, as cooperativas de crédito chegavam a apenas 38% dos municípios de pequeno porte, enquanto marcavam presença em 100% dos de grande porte. Além disso, 6,4% dos municípios brasileiros não contavam com atendimento bancário por agências e postos de atendimento. Desses, 1,9% eram atendidos apenas por cooperativas de crédito. Ou seja, ainda resta o potencial de mais de 50% dos municípios a ser atendido pelo segmento cooperativo. Por fim, 16% da população adulta não seria atendida por nenhuma instituição financeira, ficando fora do Sistema Financeiro Nacional.

Segundo Jacques e Gonçalves (2016):

Somente a partir de 1945, com a diversificação da economia brasileira e o dinamismo do setor financeiro e bancário, sobretudo no Sudeste/Sul, a fiscalização estatal das cooperativas de crédito passou para órgão especialmente criado no Ministério da Fazenda – a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc). Em 1964, em decorrência de ampla reforma bancária, as cooperativas de crédito foram consideradas instituições financeiras e, então, coube ao Banco Central do Brasil autorizar seu funcionamento e fiscalizá-las (JACQUES e GONÇALVES, 2016, p.497).

Jacques e Gonçalves (2016) trazem que finalmente, em 2015, a Resolução n. 4.434 classificou as cooperativas de crédito em três categorias: plenas (autorizadas a realizar operações complexas, quase todas as permitidas para um banco comercial), clássicas (autorizadas a realizar operações de baixa complexidade) e as de capital e empréstimo (não podem captar recursos ou depósitos) e que, atualmente, o sistema cooperativista de crédito brasileiro é

organizado em cinco grandes principais sistemas: Sicredi, Sicoob, Unicred, Cecred e Cresol.

2.1.6.1 Definição

A Lei Complementar Nº 130, De 17 De Abril De 2009 traz no Art. 2º que as cooperativas de crédito se destinam a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, sendo-lhes assegurado o acesso aos instrumentos do mercado financeiro.

No art. 3º, as cooperativas de crédito podem atuar em nome e por conta de outras instituições, com vistas à prestação de serviços financeiros e afins a associados e a não associados.

Já o art. 4º diz que o quadro social das cooperativas de crédito, composto de pessoas físicas e jurídicas, é definido pela assembleia geral, com previsão no estatuto social.

O art. 8º diz que compete à assembleia geral das cooperativas de crédito estabelecer a fórmula de cálculo a ser aplicada na distribuição de sobras e no rateio de perdas, com base nas operações de cada associado realizadas ou mantidas durante o exercício.

O art. 10 diz que a restituição de quotas de capital depende, inclusive, da observância dos limites de patrimônio exigíveis na forma da regulamentação vigente, sendo a devolução parcial condicionada, ainda, à autorização específica do conselho de administração ou, na sua ausência, da diretoria.

E o art. 17 traz que a assembleia geral ordinária das cooperativas de crédito realizar-se anualmente, nos 4 (quatro) primeiros meses do exercício social.

Para complementar, o Banco Central do Brasil (2018) afirma que cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados, onde os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usando seus produtos e serviços. Nas cooperativas de crédito, os associados encontram os principais serviços disponíveis nos bancos, como conta corrente, aplicações financeiras, cartão de crédito, empréstimos e financiamentos. Os associados têm poder igual de voto

independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. O cooperativismo não visa lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e a adesão é livre e voluntária. É por meio da cooperativa de crédito, que o cidadão tem a oportunidade de obter atendimento personalizado para suas necessidades. O resultado positivo da cooperativa é conhecido como sobra e é repartido entre os cooperados em proporção com as operações que cada associado realiza com a cooperativa. Assim, os ganhos voltam para a comunidade dos cooperados. Outro ponto importante também é que as cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central.

Para Freire et al (2014, p. 32) a cooperativa de crédito “deve promover a defesa e a melhoria da situação econômica dos cooperados, quer obtendo para eles os mais baixos custos nos bens e serviços que necessitam, quer colocando no mercado a preços justos, os bens e serviços que produzem. ”

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) cita que no cooperativismo de crédito não existem acionistas ou clientes. Todos os correntistas são donos do negócio e, em vez de acumular capital para um pequeno grupo de pessoas, as cooperativas trabalham em prol de todo o grupo de associados. Desta forma, estimulam o empreendedorismo, e ensinam o associado a investir e poupar de forma consciente. Os ganhos financeiros desdobram-se em ganhos sociais.

Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) trazem os objetivos das cooperativas de crédito abaixo:

- Estabelecer instrumentos que possibilitem o acesso ao crédito e a outros produtos financeiros pelos associados;
- Despertar no associado o sentido de poupança;
- Conceder empréstimos a juros abaixo do mercado;
- Promover maior integração entre os empregados de uma mesma empresa, entre profissionais de uma mesma categoria e entre micro e pequenos empresários, desenvolvendo espírito de grupo, solidariedade e ajuda mútua;
- Prestar assistência creditícia e prestação de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais adequadas, promovendo o desenvolvimento local, a dinamização da economia e a geração de emprego e renda (CARDOSO, CARNEIRO e RODRIGUES, 2014, p. 13).

Conte (2016) relata que as cooperativas que atuam como instituições financeiras são denominadas cooperativas de crédito, ofertando aos cooperados os serviços financeiros disponíveis no Sistema Financeiro Nacional (SFN). As cooperativas de crédito reúnem as cooperativas destinadas a promover a poupança e/ou financiar os investimentos dos seus cooperados a um custo mais acessível e elas podem ser constituídas por assembleia geral ou por escrituração pública, seguida da aprovação do Banco Central do Brasil.

Carvalho e Sales (2011) elencam as vantagens das cooperativas de crédito:

- A cooperativa pode ser dirigida e controlada pelos associados;
- O associado pode participar do planejamento;
- Retenção e aplicação dos recursos de poupança e renda no próprio município, contribuindo para o desenvolvimento local;
- Acesso de pequenos empreendedores ao crédito, poupança e outros serviços bancários;
- As operações bancárias de pequeno porte podem constituir-se como objeto das cooperativas de crédito, e nos bancos convencionais, não estão entre seus principais objetivos;
- Crédito imediato e adequado às condições dos associados (valor, carência, amortização etc.);
- Atendimento personalizado;
- Oportunidade de maior rendimento nas aplicações financeiras;
- Possibilidade dos associados se beneficiarem da distribuição de sobras ou excedentes.

Para Jacques e Gonçalves (2016):

O sistema cooperativo de crédito, apesar de possuir uma posição minoritária no Sistema Financeiro Nacional vem apresentando crescimento significativo relativo na composição dos ativos, em operações de crédito, depósitos e patrimônio líquido. Quando comparado a países que utilizam o crédito cooperativo há mais tempo, percebe-se que há espaço para que o Brasil cresça nessa modalidade de crédito (JACQUES e GONÇALVES, 2016, p.506).

Segundo Lima (2014) o cooperativismo de crédito reúne o conjunto de agentes econômicos e sociais das pequenas e médias comunidades, facilitando,

de forma rápida e apropriada, um círculo virtuoso de aproveitamento e realocação dos recursos produtivos e do trabalho, fazendo crescer, as riquezas locais e da região, melhorando a qualidade de vida. Sendo assim, os recursos entregues à cooperativa, por serem reinvestidos na própria região, incrementam a renda e o emprego locais, que, além de contribuírem para a fixação dos jovens em suas comunidades, ampliam o consumo, propiciam o aumento do faturamento das empresas, que acabam gerando mais impostos, potencializando os investimentos do poder público em projetos educacionais, econômicos e sociais e em infraestrutura que, por fim, aperfeiçoam a capacidade produtiva/eficiência das empresas e originam novas riquezas.

O Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2016) traz ainda que por não se reconhecerem como donos do negócio, muitos cooperados não participam ativamente das assembleias e das decisões da cooperativa. Porém, um cooperado bem informado e consciente é elemento multiplicador da cultura cooperativista. Se ele não for bem informado sobre o papel transformador do cooperativismo, esse círculo virtuoso é interrompido e o movimento cooperativista corre o risco de reduzir seu crescimento. Outro problema que afeta as cooperativas do ramo crédito é o desconhecimento dos cooperados sobre o compromisso da instituição com a saúde financeira de todos os associados, e também com a comunidade que a cerca. Por isso, não basta às cooperativas oferecerem produtos de qualidade a preços competitivos. É preciso agir sempre de maneira sustentável e ética, para beneficiar todos os cooperados e também a sociedade como um todo.

2.1.6.2 Evolução Normativa

A forma de se trabalhar em uma cooperativa segue a mesma essência desde que a primeira foi criada, porém o conjunto de normas e leis que regem as cooperativas sofreram diversas modificações ao longo dos anos. No Quadro 2 são apresentadas as principais mudanças que afetaram o ramo cooperativista.

Quadro 2 - Resumo da evolução normativa

Lei 5.764 - 1971	Revogou o Decreto-Lei nº 60.597 - Instituiu o regime vigente das cooperativas de crédito. Mantém com o Banco Central a fiscalização e controle das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas.
Decreto 99.192 - 1990	Extinguiu o Banco Nacional de Crédito Cooperativo
Resolução 1.914 - 1992	Vedou a constituição de cooperativas de crédito do tipo "luzzatti" (sem restrição de associados). Estabelece que somente pode haver concessão para funcionamento para as cooperativas de economia e crédito mútuo e as cooperativas de crédito rural
Resolução 2.193 - 1995	Permitiu que as cooperativas de crédito pudessem controlar bancos comerciais (bancos cooperativos).
Resolução 2.608 - 1999	Revogou a Resolução 1.914. Atribuiu às cooperativas centrais, por delegação, a supervisão do funcionamento e a auditoria nas cooperativas singulares filiadas. Estabeleceu limites mínimos de patrimônio líquido ajustado.
Resolução 2.771 - 2000	Revogou a Resolução 2.608. Reduziu os limites mínimos de patrimônio líquido. Contudo impôs a adoção dos limites de patrimônio líquido ponderado pelo grau de risco do ativo, passivo e contas de compensação.
Resolução 2.788- 2000	Permitiu que fossem constituídos bancos múltiplos cooperativos.
Código Civil (Lei 10.406/2003)	Reservou um capítulo às sociedades cooperativas, sem revogar expressamente a Lei 5.764/71.
Resolução 3.058- 2002	Autorizou a constituição de cooperativas de crédito mútuo formadas por pequenos empresários, microempresários e microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços. Contudo estabeleceu limites quanto à receita bruta mensal.
Resolução 3.106 - 2003	Revogou as Resoluções 2.771 e 3.058. Permitiu a constituição de cooperativas e a transformação de cooperativas existentes em cooperativas de livre admissão (750 mil habitantes), com adesão obrigatória a fundo garantidor e a filiação à cooperativa central de crédito. Permitiu a preservação do quadro de associados, no caso de fusão e incorporação. Permitiu que as cooperativas do tipo "luzzatti" continuassem operando sem a necessidade de adequação às novas regras. Instituiu a obrigatoriedade de projeto prévio (controles internos, política de crédito, atendimento aos associados).
Circular 3.201 do BACEN 2003	Dispõe sobre procedimentos a serem observados pelas cooperativas de crédito acerca dos processos assembleares.

Fonte: LIMA (2014, p. 14)

Castro (2009) relata que as cooperativas de crédito, por serem instituições financeiras, estão inseridas em um complexo de normas jurídicas que envolvem desde a sua constituição, composição dos órgãos estatutários, questão de juros legais, defesa do consumidor até responsabilidade (civil, administrativa e criminal) de seus dirigentes. A normatização e regulamentação se tornam ainda mais complexas com as diversas Resoluções do Conselho Monetário Nacional e as Circulares e Cartas-circulares do Banco Central do Brasil, que devem ser minuciosamente analisadas e entendidas para a correta operacionalização da cooperativa no dia a dia.

Sendo assim, Wakulicz e Filho (2015) trazem que a Lei Federal nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 é a lei que norteia o Direito Cooperativo até os dias

atuais, com atualizações através de leis esparsas, regulamentando setores cooperativos específicos, em especial o cooperativismo de crédito.

Além da Lei Federal nº 5.764/71, CASTRO (2009) cita as principais leis e resoluções que estão em vigência para as cooperativas de crédito:

- Lei nº 4.595/64 – Sistema Financeiro Nacional: Esta lei dispõe sobre a Política das Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias. É o estatuto do Sistema Financeiro Nacional.

- Lei Complementar nº 130/09 – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo: Lei complementar que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.

- Resolução CMN nº 3.041/02 – Exercício de Cargos em Instituições Financeiras: Estabelece as condições para o exercício de cargos em órgãos estatutários de instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

- Resolução CMN nº 3.442/07 – Constituição e Funcionamento das Cooperativas de Crédito: Esta resolução do Conselho Monetário Nacional define sobre a constituição, autorização para funcionamento e alteração estatutária, as condições de admissão de associados, as modalidades de cooperativas que podem ser constituídas, as atribuições especiais das cooperativas centrais, a obrigatoriedade da auditoria externa e as regras para os auditores independentes e as situações que motivam o cancelamento da autorização de funcionamento da cooperativa de crédito.

- Circular nº 3.201/03 – Procedimentos para a elaboração e encaminhamento ao Bacen de projetos de constituição de cooperativas de crédito: Esta Circular do Banco Central do Brasil trata dos procedimentos para a instrução dos processos de constituição ou ampliação pelas cooperativas de crédito.

2.1.6.3 Diferenciação entre Cooperativa de Crédito e Banco

Por seguirem as mesmas normas e leis do Banco Central, muitas pessoas acreditam que as cooperativas de crédito e os bancos são iguais, porém existem inúmeras diferenças entre eles. Essas diferenças são exemplificadas no Quadro 3, onde são apresentadas as características específicas de cada organização.

Quadro 3 - Principais diferenças entre uma cooperativa de crédito e uma instituição financeira (banco)

Bancos	Cooperativas de crédito
a) Sociedades de capital	a) Sociedades de pessoas
b) O poder é exercido na proporção do número de ações	b) O voto tem peso igual para todos (uma pessoa um voto)
c) As deliberações são concentradas	c) As decisões são partilhadas entre muitos
d) Os administradores são terceiros (homens do mercado)	d) Os administradores-líderes são pessoas do meio (associados)
e) O usuário das operações é mero cliente	e) O usuário é o próprio dono (cooperado)
f) O usuário não exerce influência nas decisões dos produtos e na sua precificação	f) Toda política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
g) Podem tratar cada usuário distantemente	g) Não podem distinguir; o que vale para um vale para todos (art. 37 da Lei nº 5.764/71)
h) Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	h) Não discriminam, servindo a todos os públicos
i) Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitações geográficas)	i) Não restringem, tendo forte atuação nas áreas mais remotas
j) Têm propósitos mercantilistas	j) A mercancia não é cogitada (art. 79, Parágrafo único da Lei 5.764/71)
k) A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetros/limites	k) Os preços das operações e dos serviços têm como referência e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
l) Atendem em massa, priorizando, ademais, o autosserviço	l) O relacionamento é personalizado/individual, com apoio da informática
m) Não têm vínculo com a comunidade e o público alvo	m) Estão comprometidos com a comunidade e o usuário
n) Avançam pela competição	n) Desesvelvem-se pela cooperação
o) Visam o lucro por excelência	o) O lucro está fora do seu objetivo, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art.3º da Lei nº 5.764/71)
p) O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	p) As sobras são distribuídas entre todos (usuários) na produção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
q) No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	q) São reguladas pela Lei Cooperativa e por legislação própria

Fonte: CARDOSO, CARNEIRO e RODRIGUES (2014, p. 18 e 19)

2.1.6.4 Sistema de Crédito Cooperativos

Moraes (2013) cita que no ano de 1995, foi promulgada a Resolução nº 2.193, de 31/08/1995, que faculta a constituição dos bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, bancos cooperativos. No ano seguinte, foi constituído o primeiro banco cooperativo do país, o BANSICREDI do sistema SICREDI e, em 1997, foi criado o BANCOOB do sistema SICOOB. O primeiro banco cooperativo constituído foi o BANSICREDI, do Rio Grande do sul. A central das cooperativas mineiras de crédito, a CREDIMINAS, buscou também a constituição de um banco cooperativo, porém, o presidente da OCB na época, Dejandir Dalpasquale, solicitou ao SICREDI e à CREDIMINAS, que fosse contemplada a possibilidade de participação das demais cooperativas centrais de outros Estados, para que, em conjunto, pudessem criar bancos mais sólidos

e fortes. A iniciativa de Dalpasquale foi importantíssima, pois, sem a sua iniciativa, cada central que tivesse condições criaria seu próprio banco. Logo, a iniciativa da central mineira após o pedido do senhor Dalpasquale foi à criação de um novo sistema que buscava a organização do cooperativismo de crédito em um formato sistêmico, com a integração em rede das cooperativas singulares e as centrais. Dessa forma, foi institucionalizado o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – SICOOB, o que resultaria em alguns anos depois a constituição do Banco Cooperativo do Brasil S.A – BANCOOB.

De acordo com a Fundação Sicredi (2014), o Sicredi, como é conhecido atualmente, teve origem quase um século antes de receber essa denominação. As raízes do Sistema estão na primeira cooperativa de crédito do Brasil, fundada em dezembro de 1902, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Batizada pelos imigrantes alemães como Sparkasse Amstad, a Caixa Rural da localidade de Linha Imperial marcou a chegada de uma nova forma de organização econômica ao País, que iniciaria sua expansão pelo Sul do Brasil, até atingir, décadas mais tarde, outras regiões, consolidando-se como um sistema de crédito cooperativo de abrangência nacional. Em um quarto de século, o modelo implantado pelo padre Theodor Amstad estava consolidado e já havia resultado na criação de várias cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina. Em 1925, o padre organizou, em Porto Alegre, a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, reunindo 18 cooperativas singulares. Ainda passariam mais de cinco décadas até que se chegasse à Cooperativa Central de Crédito Rural do Rio Grande do Sul Ltda. (Cocecrer- RS), que deu origem ao Sicredi.

Segundo a Revista Uniced (2013), em 1987, o cooperativismo estava em ebulição no país. O contador da Unimed Vale das Antas (RS) era Edgar Schulze, mestre em cooperativismo. Em 1988, na convenção nacional da Unimed, realizada em Salvador, Dr. Osvaldo apresentou um trabalho em coautoria com Edgar Schulze. Era um estudo que recomendava à Unimed a criação de um sistema cooperativo de crédito próprio. Pouco tempo depois, em 10 de agosto de 1989, na cidade de Casca (RS) onde atuava como médico, Dr. Azevedo fundou a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde, ou Uniced Vale das Antas, abrangendo os municípios da região nordeste do Rio Grande do Sul.

No Quadro 4 são apresentados os números destes três principais sistemas com base nos relatórios anuais do ano de 2017.

Quadro 4 - Números dos principais sistemas cooperativos do Brasil

Números dos principais sistemas cooperativos do Brasil			
	SICOOB	SICREDI	UNICRED
COOPERADOS TOTAL	4 MILHÕES	3,8 MILHÕES	192,5 MIL
REDE DE ATENDIMENTO	2,6 MIL	1,6 MIL	239
COLABORADORES	37,7 MIL	23,3 MIL	2 MIL
COOPERATIVAS SINGULARES	466	158	32
RESULTADO DO EXERCÍCIO	1,5 BILHÃO	1,1 BILHÃO	287,2 MIL
PRODUTOS E SERVIÇOS			
CRÉDITO RURAL	R\$ 12,3 BILHÕES	R\$ 18,1 BILHÕES	-
OPERAÇÕES DE CRÉDITO	R\$ 42,9 BILHÕES	R\$ 24 BILHÕES	R\$ 4,9 MILHÕES
DEPÓSITOS TOTAIS	39,8 BILHÕES	R\$ 50,4 BILHÕES	R\$ 9 MILHÕES
CONSÓRCIOS	R\$ 3,39 BILHÕES	R\$ 141 MILHÕES	NÃO ENCONTRADO

Fonte: Relatórios e Demonstrações Contábeis Ano Base 2017 das Cooperativas

2.2 CONTROLES INTERNOS

Neste subcapítulo será abordado os principais conceitos sobre os controles internos, sua importância, como este auxilia uma organização no cotidiano e em investimentos a longo prazo e na redução de erros e fraudes. Trará também a responsabilidade sobre os controles internos nas organizações e a conceituação de fraude e erro com relação ao controle interno.

2.2.1 Conceito

Avon (2012) diz que o controle interno é um sistema estruturado com objetivo definido e que o termo sistema pode ser definido como um conjunto de elementos diferentes com atributos e funções especiais, que podem interagir entre si e com o ambiente externo, de forma organizada. O sistema é um conjunto de elementos interconectados, de modo a formar um todo organizado, e que no controle interno, permite o alcance dos objetivos da organização, prevenindo fraudes, erros, desperdícios, abusos, além de proteger o ativo, assegurar a obediência às diretrizes, planos, normas e procedimentos, assegurar a validade e integridade dos dados para tomada de decisão e disponibilizar informações sobre os resultados.

Gil, Arima e Nakamura (2013, p. 107) trazem ainda que “o controle interno tem a função de assegurar que as operações do ciclo de negócios estabelecidas pela organização sejam executadas de forma adequada, no sentido de estar sempre em conformidade com os processos definidos. ”

Magalhães, Amaral e Ahmad (2009) complementam que:

O controle interno é um processo integrado, efetuado pela gestão ou outra entidade da organização, e é concebido para a adequada gestão do risco organizacional e para proporcionar um grau de confiança razoável na concretização da missão da entidade e dos seguintes objetivos: • Eficácia e eficiência das operações; • Fiabilidade da informação financeira; • Cumprimento das leis e normas estabelecidas (MAGALHÃES, AMARAL e AHMAD, 2009, p. 10).

Reinoite (2014) define que o controle interno é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou minimizar as suas consequências e maximizar o desempenho da entidade que o adota.

Ribeiro e Coelho (2013) trazem que:

As instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, por força da Resolução Bacen n. 2.554/1998, são obrigadas a implantar e executar controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, além do cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis (RIBEIRO e COELHO, 2013, p. 122).

Para Crepaldi (2012):

Os problemas de controle interno encontram-se em todas as áreas das empresas modernas. Como exemplo disso podem-se citar: vendas, fabricação, compras, tesouraria etc. Quando exercido adequadamente sobre cada uma das funções acima, o controle assume fundamental importância, objetivando atingir os resultados mais favoráveis com menores prejuízos (CREPALDI, 2012, p. 414).

2.2.1.1 A Importância do Controle Interno

Para Attie (2011) a importância do controle interno fica evidente a partir do momento em que se torna impossível idealizar uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto. A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando sua experiência administrativa, tomam decisões com foco no objetivo comum da empresa, assume vital importância.

Alves (2015) relata que:

Torna-se evidente a importância de um sistema de controle interno como forma de proteção da empresa. Todas as medidas tomadas dos procedimentos gerados pela empresa, a inibição de fraudes e assegurar um maior grau de confiabilidade e exatidão dos registros contábeis (ALVES, 2015, p. 20).

Segundo Ribeiro e Coelho (2013):

Um sistema de controle interno adequado garante não só ao auditor independente obter maior credibilidade nas informações contidas nas demonstrações contábeis, como também auxilia a administração no aperfeiçoamento das suas operações em busca dos seus objetivos, aprimorando a eficiência dos processos produtivos com a redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, tornando-a cada vez mais competitiva no mercado. Para que o auditor independente adquira segurança e possa expressar uma opinião que possibilite aumentar o grau de confiança dos usuários em relação às demonstrações contábeis, ele precisa ter certeza de que essas demonstrações contábeis como um todo estejam livres de distorção relevante, independentemente se causadas por fraude ou erro (RIBEIRO e COELHO, 2013, p.110).

2.2.1.2 Salvaguarda dos Interesses da Empresa

Padilha (2011) conceitua salvaguarda dos interesses da empresa referindo-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.

Para Gil, Arima e Nakamura (2013):

Devem-se empregar outros métodos e técnicas de controle no sentido de salvaguardar os ativos da organização. A adoção de medidas saneadoras, como determinação e delimitação de responsabilidades, segregação de funções e de operações que fazem parte do ciclo de gestão de negócios, rotação entre empregados, concessão obrigatória de férias para funcionários que ocupam cargos importantes, normatização e formalização de processos vitais, fazem parte da composição do sistema de controle interno (GIL, ARIMA e NAKAMURA, 2013, p. 107).

Segundo Monteiro e Flores (2014) existem meios que podem dar suporte aos gestores e às empresas, tais como:

- Segregação de funções: deve-se estabelecer responsáveis para cada atividade ou função executada dentro da organização, mas é necessário que setores distintos façam verificações rotineiras entre si respeitando a hierarquia de responsabilidades que pode ser estabelecida por organogramas;
- Sistema de autorização e aprovação: quem aprova uma tarefa não pode ser quem a executou, assim os interesses da empresa não correm risco;
- Documentação confiável: pareceres de auditores independentes reforçam a fidedignidade das operações;
- Manuais internos: possibilita práticas uniformes, normatização e eficiência das atividades e também previne erros e desperdícios;
- Lembrar a importância: os administradores precisam lembrar constantemente a importância dos controles internos, assim os níveis operacionais mais baixos dentro da organização ficam mais atentos e menos propensos a erros não intencionais.

Além destes, Correia et al (2009) traz mais alguns itens que dão suporte ao gestor:

- Determinação de funções e responsabilidade: cada trabalhador deverá exercer sua função exata, não se desviando para outras funções;
- Rotação de funcionários: o indivíduo não pode desempenhar uma função por um tempo muito longo. Deve-se fazer o rodízio de funcionários entre os diversos setores, dificultando ou desencorajando a prática de desvios ou fraudes;

- Carta de fiança: determina em geral aqueles que lidam com o dinheiro a responsabilidade pela custódia dos bens e valores;

- Precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais.

Attie (2011) cita outros meios que podem dar o suporte necessário à salvaguarda dos interesses:

- Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa às contingências fiscais e legais pela não obediência aos preceitos atuais vigentes;

- Diminuição de erros e desperdícios: indica a detecção de erros e desperdícios na fonte. A divisão racional do trabalho, com a identificação clara e objetiva das normas, procedimentos, impressos, arquivos e número de subordinados compatível, fornece condições razoáveis que permitem supervisão suficiente e, conseqüentemente, prevenir-se contra ocorrência de erros e desperdícios;

- Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custodiante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa;

- Alçadas progressivas: compreende o estabelecimento de alçadas e procurações de forma escalonada. A utilização de alçadas progressivas, com dupla assinatura de pessoas independentes entre si, fornece maior segurança à empresa, permitindo que as principais decisões, de acordo com os riscos e valores envolvidos, fiquem canalizadas junto aos principais administradores.

2.2.1.3 A aderência das políticas existentes

Para Attie (2011):

O objetivo do controle interno, relativo à aderência às políticas existentes, é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal. A empresa tem seu objetivo maior assegurado pelo fato de poder continuar operando indefinidamente, gerando resultados favoráveis que possibilitem sua permanência e expansão de suas atividades. Seus desejos não passam de meros sonhos quando não se tem a estrutura de apoio necessária à conjugação de suas atividades. Cada pessoa e cada segmento da organização precisam funcionar harmonicamente, fazendo com que toda a estrutura da empresa caminhe para o mesmo objeto (ATTIE, 2011, p. 199).

Correia et al (2009) cita os principais meios que visam dar embasamento a esses objetivos:

- Supervisão: supervisão feita de modo permanente melhora o rendimento do indivíduo e não possibilita a ocorrência de desvios e dúvidas decorrente da execução da atividade.
- Sistema de revisão e aprovação: através deste sabe-se quais os procedimentos e as políticas que estão sendo adequadamente seguidos.
- Auditoria interna: possibilita conhecer quais as transações feitas pela empresa que estejam em conformidade com a política determinada pela administração.

2.2.2 Responsabilidade pela Determinação do Controle Interno

Attie (2011) relata que:

A administração é responsável pelo planejamento, instalação e supervisão de um sistema de controle interno adequado. Qualquer sistema, independentemente de sua solidez fundamental, pode deteriorar se não for periodicamente revisto. O sistema de controle interno deve estar sujeito a contínua supervisão para determinar se: a) a política interna presente está sendo corretamente interpretada; b) as mudanças em condições operativas tornaram os procedimentos complicados, obsoletos ou inadequados; e c) quando surgem falhas no sistema, são tomadas prontamente medidas eficazes e corretiva (ATTIE, 2011, p. 201).

Attie (2011) complementa ainda que:

A própria conceituação de controle interno vislumbra a definição da responsabilidade acerca dos procedimentos a serem adotados ao longo de toda a empresa. Entretanto, nem sempre o significado de controle interno é entendido em toda a sua extensão, ocorrendo casos em que tal significado é colocado à mercê de sua própria sorte, esquecendo-se a administração de sua responsabilidade pela boa gestão do patrimônio da empresa (ATTIE, 2011, p. 201).

Alves (2015) afirma que como parte de sua natureza, as pessoas não gostam de controles e têm uma tendência natural a reagir negativamente a quaisquer tentativas nesse sentido. Portanto, o responsável pelo processo de implantação ou reformulação deve ser hábil negociador e vendedor de suas ideias.

Crepaldi (2012) diz que as atribuições dos colaboradores ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização e que as razões para se definirem as atribuições são:

- assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados;
- detectar erros e irregularidades;
- apurar responsabilidades por eventuais omissões na realização das operações da empresa.

2.2.2.1 Segregação de Funções

Almeida (2012, p. 61) diz que “a segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, devido ao fato de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno. ”

Attie (2011) afirma que:

A segregação de funções é um elemento crítico do sistema de controle interno e em empresas pequenas é mais difícil de conseguir. À medida do possível, separação rotineira de deveres deve ocorrer, e exceções devem existir somente quando estabelecidas ou aprovadas pelos administradores, que devem revisá-las periodicamente (ATTIE, 2011, p. 202).

Avon (2012) traz ainda que:

O rodízio de funcionários nos cargos que ocupam deve ser estimulado ao máximo possível, pois permite descobrir erros e fraudes, caso tenham sido cometidas. Além de reduzir as oportunidades de ocorrência de fraudes, essa atitude resulta em estímulo para inovações, aumenta a qualificação técnica e profissional dos empregados, elimina a dependência dos especialistas e resulta em novas ideias sobre sistemas, métodos e processos (AVON, 2012, p. 79).

Alves (2015) relata que para reduzir as possibilidades de fraudes e de erros, os procedimentos devem ser distribuídos de maneira que o trabalho de uma pessoa é automaticamente checado por outra inteiramente independente da primeira. Deste modo, as responsabilidades e funções devem ser separadas e definidas a fim de que nenhuma pessoa possa controlar todas as fases de uma mesma transação ou processo.

2.2.2.2 Controles Internos x Fraude x Erro

Almeida (2012) diz que a avaliação do sistema de controle interno deve compreender:

- Determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer;
- Verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades;
- Analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades;
- Emitir relatório dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Alves (2015) afirma que:

A eficiência do sistema de controle interno como um todo deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais. Em geral, o sistema de controle interno deve permitir detectar todas as irregularidades. Um bom sistema de controle interno oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes em qualquer que seja a sua modalidade (ALVES, 2015, p. 26).

Para Attie (2011) os erros não intencionais podem ser:

- a) de interpretação como, por exemplo, a aplicação errônea dos princípios contábeis geralmente aceitos na contabilização de transações;
- b) de omissão por não aplicar um procedimento prescrito nas normas em vigor;
- c) decorrentes da má aplicação de uma norma ou procedimento.

Na Figura 3, Ruppenthal (2013) apresenta uma representação dos principais erros humanos.

Figura 3 - Hexágono de causas do erro humano



Fonte: RUPPENTHAL (2013, p. 20)

Crepaldi (2012) relata que resultados de pesquisas realizadas sobre as fraudes nas empresas apontam que esse é um problema comum e crescente, decorrente do enfraquecimento dos valores éticos, morais, sociais e, principalmente, da ineficácia dos sistemas de controles internos. Entretanto, os fatores que motivam as pessoas a cometerem fraude podem ser classificados em três aspectos:

- oportunidade para cometê-la e escondê-la;
- pressão por dificuldades financeiras; e
- racionalização do entendimento sobre a falta cometida.

2.3 GESTÃO DE RISCO

Neste subcapítulo será apresentado de maneira abrangente o conceito geral de risco, como identificá-lo e mensurá-lo, além de trazer também os tipos de riscos. Conceitua-se também, o risco operacional e como ele pode impactar uma organização e, além disso, o conceito de falhas e fraudes operacionais.

2.3.1 Conceito

Gil, Arima e Nakamura (2013) trazem o seguinte conceito de risco:

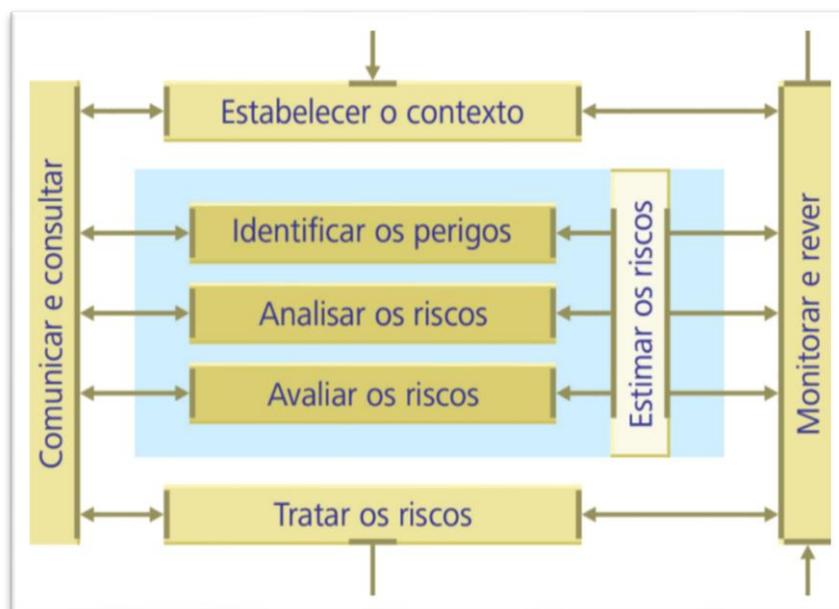
Risco está associado à incerteza que temos sobre o amanhã, ao futuro e à impossibilidade que temos de controlar o que pode vir a acontecer, no curto ou longo prazo. Em finanças o risco é definido como a possibilidade de ocorrência de uma perda. Ou, ainda, como a chance de obtenção de um resultado além do esperado (GIL, ARIMA e NAKAMURA, 2013, p. 132).

Ribeiro (2014) relata que a implementação de um programa de gestão de riscos tem como objetivos a proteção do patrimônio e a redução da volatilidade, além de outros, e que são quatro os elementos principais a serem considerados: cultura para a gestão de riscos, pessoal, controles internos e tecnologia.

Ruppenthal (2013) define a gerência de riscos como uma metodologia que visa aumentar a confiança na capacidade de uma organização em prever, priorizar e superar obstáculos para, como resultado final, obter a realização de suas metas. Ao mesmo tempo em que atua na proteção dos recursos humanos, materiais e financeiros da empresa, preocupa-se, também, nas consequências de eventos aleatórios que possam reduzir sua rentabilidade, sob forma de danos físicos, financeiros ou responsabilidades para com terceiros. Compreende-se, dessa forma, que os esforços na tentativa de eliminar, reduzir, controlar ou ainda financiar os riscos, caso seja economicamente viável, são de suma importância para o desenvolvimento de uma empresa.

A Figura 4 demonstra as fases da gestão de riscos:

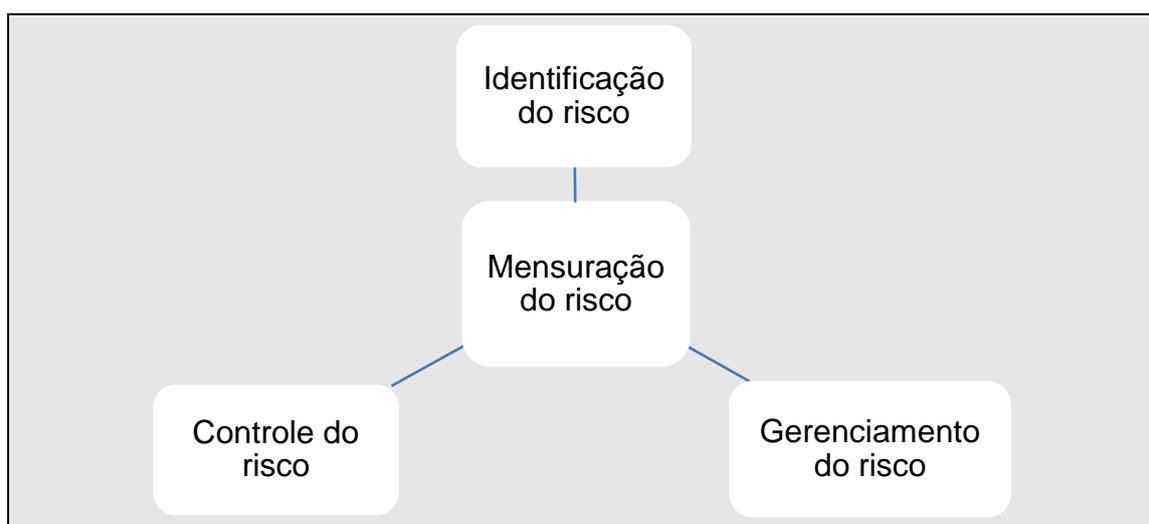
Figura 4 - Gestão de riscos



Fonte: RUPPENTHAL (2013, p. 37)

Gil, Arima e Nakamura (2013) ainda complementam que todos os indivíduos, governos, empresas, instituições financeiras e entidades sem fins lucrativos estão sujeitos a situações de risco e incerteza e que o fundamental é saber como mensurá-lo para que se possa de alguma forma controlá-lo e gerenciá-lo, como é apresentado na Figura 5, a estrutura básica do risco:

Figura 5 - Modelo básico de risco



Fonte: GIL, ARIMA e NAKAMURA (2013, p. 133)

2.3.2 Tipos de riscos

Gil, Arima e Nakamura (2013) salientam que as empresas podem atuar num único negócio ou possuir diferentes negócios em seu portfólio. Em ambos os casos, as empresas necessitam reconhecer os riscos envolvidos no seu negócio, a fim de tomar decisões corretas do ponto de vista estratégico e financeiro.

Existem vários tipos de riscos, os quais são elencados os principais relacionados a gestão de risco corporativo:

Para Camargo (2010) risco de mercado é o risco de que mudanças nos preços e taxas de mercado financeiro reduzam o valor de um título ou de uma carteira. Tais mudanças podem ocorrer em função da alteração na taxa de juros, divulgação de indicadores econômicos, crises políticas, escândalos, denúncias, crises financeiras ou bancárias, guerras, revolução, atentados terroristas, entre outros.

Sousa (2012, p. 18) diz que “risco de crédito é o risco de perda quando há incapacidade de contrapartida numa operação de concessão de crédito. ”

E ainda, Sousa (2012, p. 19) diz que o “risco legal está relacionado à impossibilidade de se resgatar um contrato legalmente amparado que gerou perdas significativas para a empresa/banco. ”

A Resolução Nº 3380 De 29 De Junho De 2006 define risco operacional como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

Gil, Arima E Nakamura (2013) relatam que o risco cambial está relacionado a variação da taxa de câmbio ao longo do tempo, ou seja, variação do preço da moeda estrangeira referenciada na moeda local.

Sampaio (2013) define o risco não-diversificável ou sistemático como aquele onde não é possível ser reduzido, ou muito menos eliminado por meio de um portfólio, logo, estará presente, independentemente da composição da carteira. Este risco é atribuído aos fatores de mercado que afetam todas, ou a maioria das empresas como: guerras, incidentes internacionais, recessão, inflação, taxas de juros altas, entre outros riscos de mercado.

O risco diversificável ou não sistemático é o que pode ser eliminado ou ao menos diluído através da diversificação da carteira, pois, são atribuídos por características específicas do setor, da empresa ou dos títulos, segundo SAMPAIO (2013).

2.3.3 Matriz de risco

Kochi (2011) afirma que:

A matriz ou mapa de riscos consiste no resultado da análise realizada dos riscos, considerando sua probabilidade de impacto, no âmbito do componente Avaliação de Riscos, onde os mesmos são apresentados sob forma de tabela (matriz) ou gráfica (mapa), com o objetivo de facilitar ao analista enxergar quais e quantos são os maiores riscos enfrentados pela organização no atingimento de seus objetivos. Deve ser construída de acordo com a conveniência de cada caso. E a partir dela, é possível se definir os diferentes grupos de risco que deverão receber diferentes respostas, considerando o apetite a risco da organização (KOCHI, 2011, p. 17).

Para Ávila (2015) a matriz de riscos é uma matriz que vai servir para avaliar melhor os riscos envolvidos no dia a dia da empresa. Ela é formada por dois eixos principais, o de probabilidade de ocorrência do risco (na figura 6, o eixo vertical) e o de impacto do risco no projeto (eixo horizontal).

A Figura 6 traz um exemplo de matriz de risco com todos os graus de ocorrência do risco e com as probabilidades destes riscos acontecerem.

Figura 6 - Exemplo de matriz de risco

Probabilidade / Impacto	Sem Impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
Quase certo	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Média	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Baixa	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado

Fonte: ÁVILA (2015, p. 2)

Ávila (2015) explica que o eixo da probabilidade de ocorrência do risco pode conter estes itens, onde:

Quase certo: é praticamente impossível evitar que o risco aconteça.

Alta: a chance do risco ocorrer é grande e frequentemente ele ocorre de fato.

Média: probabilidade ocasional de acontecimento do risco.

Baixa: pouca chance de acontecer algum problema advindo desse risco.

Rara: é bastante improvável que o risco aconteça.

2.3.4 Risco operacional

Ribeiro (2014) diz que o risco operacional é provavelmente o mais difícil de mensurar e controlar. Na Figura 7 são apresentadas as principais subáreas do risco operacional e suas definições.

Figura 7 - Subáreas do risco operacional

Risco	Definição – Perdas potenciais devido a:
Equipamento	Falhas nos sistemas (telefônicos, elétricos, computacionais, etc.).
Obsolescência	Obsolescência de seus sistemas (de software, de hardware, telefônicos, elétricos, etc.).
Confiabilidade	Informações não serem recebidas, processadas, armazenadas e transmitidas com rapidez e de forma confiável.
Erro não intencional	Erros não intencionais (negligência, falta de concentração, falta de informações sobre os controles internos, etc.).
Fraudes, furtos ou roubos	Fraudes, furtos ou roubos (negligência de controles internos, manipulação de resultados, etc.).
Qualificação	Funcionários sem qualificação apropriada.
Produtos e serviços	Não atendimento das expectativas e necessidades de seus clientes, seja em produtos, seja em serviços.
Regulamentação	Regulamentação externa ser alterada e não poder ser atendida pela firma.
Liquidação financeira	Falhas nos procedimentos internos para liquidar transações.
Modelagem	Modelos matemáticos não serem adequadamente desenvolvidos e utilizados, e seus resultados, entendidos.
Imagem	Diminuição de reputação no mercado.
Concentração	Negócios (fundos de investimento, clientes e serviços) não adequadamente diversificados.
Sistêmico	Alterações substanciais no ambiente operacional.
Catástrofe	Ocorrência de catástrofes (furacões, enchentes, terremotos, etc.).

Fonte: RIBEIRO (2014, p. 15)

Brasiliano (2016, p. 162) relata que “os riscos operacionais geralmente acarretam redução, degradação ou interrupção, total ou parcial, das atividades, com impacto negativo na reputação, além da potencial geração de passivos contratuais, regulatórios e ambientais. ”

Simões (2011, p. 28) afirma que “a gestão do risco operacional é efetuada através da aplicação de um conjunto de processos que visam assegurar a uniformização, sistematização e recorrência das atividades de identificação, monitorização, controle e mitigação deste risco. ”

2.3.5 Riscos operacionais em cooperativas de crédito

Gil, Arima e Nakamura (2013) trazem que a administração de risco é especialmente importante nas atividades bancárias, sejam os bancos comerciais ou de investimento. Os bancos são instituições que trabalham e gerenciam riscos, sejam nas operações de crédito, na gestão de recursos ou nas atividades de tesouraria.

Camargo (2010) afirma que:

Devem ser considerados no gerenciamento de riscos operacionais a avaliação das probabilidades de perda, com a identificação dos riscos considerados inevitáveis, ou aqueles que podem ter sua probabilidade de ocorrência diminuída, de acordo com a relação custo-benefício das medidas de segurança da empresa, com o objetivo de facilitar a escolha de um programa de gestão adequado ao nível de segurança que deverá ser atingido. Assim, o gerenciamento de riscos operacionais deve contemplar não apenas medidas para redução de riscos, mas também estabelecer ações que objetivem manter uma instalação funcionando, dentro de padrões de segurança considerados toleráveis (CAMARGO, 2010, p. 30).

Simões (2011) relata que os elementos subjacentes ao risco operacional que uma instituição financeira se encontra mais exposta basicamente dizem respeito a eventos relacionados com o risco de dano em ativo físico, fraude externa, fraude interna, interrupção do negócio e falhas de sistemas, gestão de recursos humanos, e segurança no local de trabalho, execução, distribuição e gestão de processos a clientes, produtos e práticas de negócio.

Ribeiro e Coelho (2013) dizem que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil estão obrigadas

à implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional relativo ao controle interno, conforme disciplina contida na Resolução Bacen n. 3.380/2006.

2.3.6 Falhas e fraudes operacionais

Bermudo e Vertamatti (2016) afirmam que a lógica que é apresentada na Figura 8 através dessa representação gráfica, é a de que os fraudadores percebem uma porta aberta, ou seja, uma oportunidade, e a motivação e a racionalização são os impulsionadores para que eles atravessem essa porta na busca da realização dos seus objetivos. Dentro do elemento oportunidade, capacidade de cometer a fraude vem destacada, como um atributo vital para que o fraudador se sinta à vontade para cometer o delito, e isso obviamente está atrelado à senioridade desse profissional em termos de conhecimento técnico e posição hierárquica que ocupa. Ou seja, quanto mais sênior o empregado, mais capacitado ele se sentiria para contornar os controles existentes. Com relação à motivação, todo crime requer uma, e tratando-se de fraude, a esmagadora razão é financeira (57%), e por diversas vertentes, variando de pura cobiça a dificuldades pessoais.

Figura 8 - O triângulo da fraude



Fonte: BERMUDO e VERTAMATTI (2016, p. 13)

Ainda Bermudo e Vertamatti (2016) trazem em seu livro uma pesquisa divulgada onde a racionalização é um atributo bastante pessoal e são quatro as causas mais representativas observadas na população investigada na prática das fraudes cometidas: 17% disseram que cometeram os crimes por serem mal remunerados, 14%, que fraudaram por raiva, 13%, por se sentirem subestimados, e 7%, porque tinham algum tipo de medo.

Brasiliano (2016) cita que em 21 de setembro de 2010 a FERMA – Federação das Associações Europeias de Gestão de Riscos e a ECIIA – Confederação Europeia do Instituto de Auditoria Interna lançaram uma ferramenta que ajuda a monitorar com eficácia a auditoria, controle interno e o sistema de gestão de risco. Esta ferramenta estabelece claramente as responsabilidades entre as áreas e suas relações. O conselho é responsável pela fiscalização da gestão de riscos da empresa. Todos na empresa desempenham uma função na gestão eficaz de riscos, mas a responsabilidade primária para a gestão e o controle dos riscos é delegada ao nível de gestão adequado dentro da empresa. O diretor possui a responsabilidade final para o conselho para a gestão de riscos. Para cumprir essas tarefas eficientemente, se busca assegurar de várias fontes dentro da organização. O FERMA e o ECIIA apoiam o modelo das “três linhas de defesa” como um ponto de partida para a orientação regulatória futura, como mostra a Figura 9.

Figura 9 - Três linhas de defesa



3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa documental, onde, através de levantamentos dos assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscar-se-á evidenciar os diversos aspectos que devam ser considerados na implantação de Controles Internos. Com o intuito de complementar este trabalho, será usado um estudo de caso relacionado a uma cooperativa de crédito situado na cidade de Carlos Barbosa visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa documental.

A metodologia aborda a maneira como será sistematizado e organizado o estudo, com a finalidade de orientar através de métodos e procedimentos a obtenção dos meios necessários à interpretação do contexto científico. Nesse contexto, Knechtel (2014, p. 84) salienta que:

Cada pesquisador poderá encontrar informações básicas, que auxiliarão nas decisões de suas pesquisas e, uma vez formulado seu problema de investigação, ele poderá valer-se da literatura publicada, da internet, de outras pesquisas realizadas, enfim, de outros recursos recomendados.

Baptista e Campos (2016, p. 56) complementam que:

Nas pesquisas convencionais, os dados empíricos são processados quantitativamente após uma coleta objetiva e um tratamento também objetivo. A pesquisa deve ser neutra, o pesquisador deve fazer um levantamento do referencial teórico apontado pelo tema e, em seguida, definir as hipóteses e os procedimentos para testá-las. Os dados devem revelar a informação que se pesquisa, pois são os responsáveis pelo conhecimento. O pesquisador deve ocultar-se, buscando a não interferência durante o processo de coleta de dados. O relato desse tipo de pesquisa possui um discurso dissertativo e impessoal, com uma linguagem em voz passiva, especialmente destinada à comunidade científica.

Assim, será realizada pesquisa bibliográfica, para dar aderência aos conceitos abordados e será realizado estudo de caso buscando concluir as hipóteses do problema. Além disso, será abordada uma pesquisa documental através de entrevista com os envolvidos.

Perovano (2016) traz que a pesquisa bibliográfica pode ser definida como aquela desenvolvida unicamente com referenciais impressos ou procedentes da internet, e busca cobrir uma quantidade de variáveis de pesquisa mais amplas do que se poderia pesquisar diretamente no campo, ou seja, ela é realizada com base em material já publicado.

Costa e Costa (2015) definem estudo de caso como um estudo limitado a uma ou poucas unidades, que podem ser uma pessoa, uma família, um produto, uma instituição, uma comunidade ou mesmo um país. O estudo de caso se trata de uma pesquisa detalhada e profunda.

Em relação ao objetivo da pesquisa, foi feita uma pesquisa descritiva. Serão observados e descritos os fatos ocorridos na empresa objeto de estudo de caso, pois este se mostra a mais adequada. Segundo Perovano (2016) a pesquisa descritiva se preocupa com os atributos e as condições da definição das variáveis, que devem ser o mais preciso possível. Para que isso ocorra, deve-se desenvolver com muito cuidado a precisão de como os dados serão coletados em campo, os quais serão desenvolvidos no projeto de pesquisa.

Com relação à abordagem é qualitativa, pois os procedimentos atualmente utilizados na empresa objeto de estudo de caso serão observados e analisados e descritos para a formação de um parecer. Para Takahashi (2013) a pesquisa qualitativa é multimétodo, constituindo-se numa abordagem que procura compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem. Envolve a coleta de uma variedade de materiais empíricos obtidos a partir de observações, entrevistas, relatos de experiências pessoais, histórias de vida, artefatos, produções culturais, textos históricos e visuais, os quais descrevem momentos significativos da vida dos indivíduos. Emprega uma ampla variedade de métodos e estratégias de pesquisa objetivando obter uma compreensão, em profundidade, dos temas estudados.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com base em livros, revistas, artigos e sites para trazer todas as informações referente a cooperativismo, cooperativismo de crédito, controles internos e riscos operacionais.

Para o estudo de caso utilizou-se informações com base na história da empresa estudo de caso, trazendo como a cooperativa foi constituída, sua área de atuação, seu propósito, seus valores e sua missão.

Foram explanados os processos de contratação dos novos caixas das agências, bem como os processos de caixa e tesouraria.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, primeiramente foi elaborado um roteiro de questões abordando as rotinas atualmente utilizadas na empresa objeto de estudo de caso. Esta pesquisa foi desenvolvida utilizando a escala de Likert, modelo mais utilizado e debatido entre os pesquisadores e que foi desenvolvida por Rensis Likert para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um assunto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. O Quadro 5 mostra um exemplo desta escala para medição de satisfação com um serviço, em 5 pontos.

Quadro 5 - Exemplo de escala Likert

Estou satisfeito com o serviço recebido:				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: JÚNIOR e COSTA (2014, p. 5)

Nesta escala os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se projeta a medida (Júnior e Costa, 2014). A pesquisa foi dividida em três categorias, sendo elas riscos operacionais, processos operacionais e avaliação dos controles internos, para conseguir mensurar quais são as falhas que existem nesses processos e para conseguir criar planos de ações para implementá-los. A

pesquisa foi aplicada com 50 caixas e tesoureiros e com o coordenador do departamento de controladoria da instituição obtendo o retorno de 40 respostas. Além das 23 questões desenvolvidas com a escala de Likert, também foi desenvolvida uma questão dissertativa, onde os respondentes puderam contribuir com alguma melhoria em alguma das três categorias.

A partir dos resultados obtidos do questionário, foram analisados os problemas apontados na pesquisa com base na matriz de risco e com base na realidade que o departamento de caixa e tesouraria da cooperativa enfrenta atualmente.

Cada pergunta foi analisada de forma individual, trazendo possíveis falhas que existem nos processos atuais da cooperativa e dividida em riscos operacionais, processos operacionais e avaliação dos controles internos.

Em seguida foram apresentados os pontos fortes e os pontos fracos encontrados na pesquisa. As propostas para correção dos pontos fracos foram realizadas utilizando a matriz 5W2H, com explanação de cada ponto individualmente também. Com a crescente complexidade em gerenciar processos e informações, essa metodologia, através de respostas simples e objetivas, permite que informações extremamente cruciais para a contextualização de um planejamento sejam identificadas.

A matriz 5W2H consiste em responder a sete perguntas de modo que todos os aspectos básicos e essenciais de um planejamento sejam analisados. Esta ferramenta é entendida como um plano de ação, ou seja, resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo uma forma de acompanhamento do desenvolvimento do estabelecido na etapa de planejamento (BRUM, 2013).

Para finalizar o estudo de caso, foram desenvolvidos três novos fluxogramas para melhorar ainda mais os processos de contratação, de desenvolvimento e os processos de caixa, para minimizar os erros ou falhas operacionais e praticar ainda mais o gerenciamento dos riscos operacionais que existem neste departamento, através dos controles internos.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO

A empresa onde será realizado o estudo de caso é a Sicredi Serrana RS que está presente e consolida a marca SICREDI na região serrana do Estado. Conforme seu Estatuto Social, a área de atuação compreende 23 municípios: Barão, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, Bom Princípio, Carlos Barbosa, Coronel Pilar, Cotiporã, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, Pinto Bandeira, Santa Tereza, São Marcos, São Pedro da Serra, São Sebastião do Caí, São Vendelino, Veranópolis, Vila Flores e Tupandi. Atua em todos estes municípios, através de 31 pontos de atendimento.

Ao mesmo tempo em que se consolida na região, a Sicredi Serrana RS é solidária e compartilha sua história com as demais cooperativas integrantes do SICREDI. O sistema de crédito cooperativo cuja história remonta à retomada do cooperativismo de crédito desde a fundação da COCECRER, hoje, Central SICREDI Sul.

No decorrer desta história, início da década de 1980, dirigentes, diretores e associados da Cooperativa Santa Clara experimentavam o cenário econômico comum às demais regiões do Rio Grande do Sul. Este contexto impulsionava a necessidade de empreender coletivamente, constituindo cooperativas de crédito para atender as necessidades dos agricultores em face da retirada do Estado no financiamento agrícola.

Como resultado, nasceu a Cooperativa de Crédito Rural de Carlos Barbosa – CREDICLARA – cujo nome compreende a expressão CREDI acrescido do nome da Cooperativa de Produção a que estava vinculada, a Cooperativa Santa Clara.

A Sicredi Serrana foi constituída em 30 de outubro de 1985, em uma sala de reuniões da Cooperativa Santa Clara na cidade de Carlos Barbosa por produtores rurais associados à Santa Clara e que enxergavam a necessidade de criação de uma cooperativa de crédito rural que atendesse às suas demandas.

Seu propósito é “Contribuir com o desenvolvimento dos associados e da sociedade” e tem como base os seguintes valores: a confiança, o pertencimento, a cooperação, a simplicidade, a excelência e responsabilidade no trabalho e a valorização e desenvolvimento de pessoas. Sua missão é “Como sistema cooperativo valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

4.2.1 Diagnóstico dos atuais processos de caixa e tesouraria

Nesta etapa será feito o mapeamento dos atuais processos de caixas e tesourarias das agências, detalhando os principais processos que possam apresentar falhas e que são os mais usados pelos caixas e tesoureiros.

4.2.2 Pesquisa com os colaboradores envolvidos

Será realizada uma pesquisa com caixas e tesoureiros das agências para identificar as principais dificuldades que existem nos processos de caixa e para ter uma visão da situação que é vivenciada nas agências. Esta pesquisa será realizada através da escala de Likert, que é o modelo mais popular utilizado em pesquisas para medir a satisfação e o grau de conformidade dos entrevistados nas questões propostas. Também será realizada uma pergunta discursiva para que os respondentes possam contribuir com alguma melhoria voltada aos controles internos utilizados para fins da gestão do risco operacional dos processos de caixa e tesouraria das agências.

4.2.3 Análise dos pontos fortes e pontos fracos nos processos atuais

Posteriormente, será feito o levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos de cada processo de caixa para conseguir mensurar quais itens precisam ser implementados, identificando o que pode ser mantido e o que deve ser melhorado.

4.2.4 Proposta de implementação dos controles internos nos caixas e tesourarias

Por fim, após análise dos pontos fortes e fracos, será necessário identificar possíveis falhas nos processos de caixa e tesouraria e trazer alternativas à cooperativa para reduzir ou eliminar as falhas ou fraudes operacionais, através da implementação de controles internos.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS NOS DEPARTAMENTOS DE CAIXA E TESOURARIA DAS AGÊNCIAS

4.3.1 Análise dos atuais processos nos departamentos de caixas e tesourarias

4.3.1.1 Processo de contratação de novos caixas

Em relação às tarefas dos caixas e tesoureiros cabe ressaltar que não são todas as agências que possuem estas duas funções. Algumas têm caixas que desempenham o papel de tesouraria também. As agências maiores têm caixas e geralmente um tesoureiro. Os caixas das agências grandes fazem principalmente a parte de atendimento ao associado. Os tesoureiros, além de auxiliar na parte de atendimento ao associado, também realizam toda a parte de retaguarda, ou seja, organizam a devolução de cheques, fazem recolhimento dos envelopes nos caixas eletrônicos, o abastecimento com valores dos mesmos, checando diariamente se eles estão em perfeito funcionamento. Os tesoureiros também são responsáveis pela gestão de numerário da agência e dos outros caixas e também são os responsáveis por proceder com a efetivação de malotes que as empresas deixam com seus valores e compromissos financeiros.

Nas agências de porte pequeno, quem realiza todos esses procedimentos é o caixa, que geralmente é um só, sendo responsável também pelo departamento administrativo da agência.

Quando uma pessoa é contratada para assumir a função de caixa, esta passa pela Sede da Sicredi Serrana para ter uma reunião de boas-vindas, já

sendo explanado sobre as responsabilidades que um caixa deve exercer. Essa explicação é apresentada geralmente por alguém do departamento de gestão de pessoas. Mais tarde a pessoa que auxilia os caixas e tesoureiros na Sede também se apresenta e explica um pouco mais como os caixas das agências funcionam.

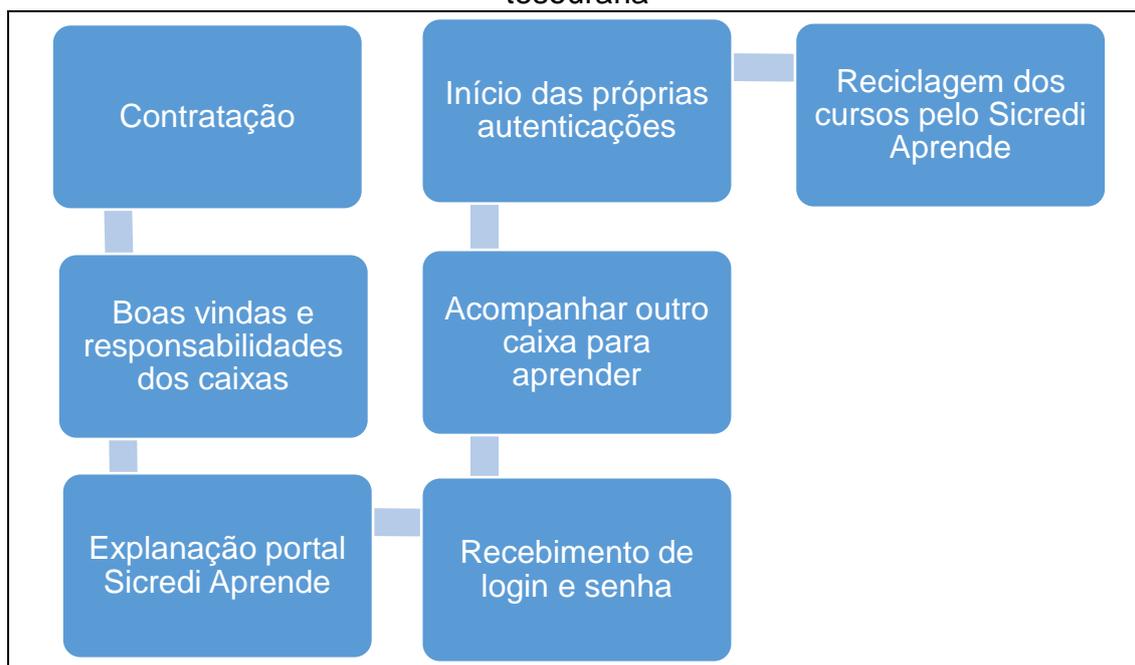
Logo após, os novos caixas recebem login e senha de acesso para todos os sistemas com os quais a Sicredi Serrana trabalha. Além disso, também é explanado sobre o Sicredi Aprende. O Sicredi Aprende é um portal de conhecimento, onde são disponibilizados inúmeros cursos de forma online. Neste portal já estão predefinidos os cursos referente à caixa e tesouraria que um novo integrante da equipe deve realizar.

Depois de tudo isso feito, o novo caixa inicia efetivamente na agência que foi contratado. Na primeira semana, ele só acompanha outro caixa nas tarefas diárias. Na segunda semana, ele mesmo já começa a efetivar autenticações no terminal financeiro, porém com a supervisão de outro caixa mais experiente. Assim que o novo caixa estiver confiante sobre o que deve e o que não deve ser feito, ele passa a operar o terminal sozinho e se precisar de ajuda, ele solicita auxílio de outros caixas, do tesoureiro ou ainda do gerente administrativo financeiro.

Os caixas e tesoureiros são convidados a fazer uma reciclagem dos cursos que foram cursados no início da trajetória na Sicredi, porém sempre de forma online, pelo portal Sicredi Aprende.

Na Figura 10 é apresentado um fluxograma do atual processo de contratação de um novo caixa para atuação em uma das agências da instituição.

Figura 10 - Atual processo de contratação no departamento de caixa e tesouraria



Fonte: Produção do autor (2018)

4.3.1.2 Processos de caixa

Quanto aos processos do terminal financeiro, são efetivados diariamente operações como saques, depósitos, transferências entre contas Sicredi, transferência eletrônica disponível (TED), pagamento de boletos e troca de cheques Sicredi por dinheiro ou para depósito em cheque com valor liberado, além da gestão de numerário de cada caixa.

Para melhor entender como funcionam estes processos, será explicado cada movimentação de forma individual. Cabe ressaltar também que todas as movimentações acima de R\$ 10.000,00 precisam ser informadas no sistema. Os depósitos solicitam informações acerca da origem do valor e os saques solicitam informações da necessidade do valor em espécie e estes saques solicitam a senha de um tesoureiro. Os dois tipos de transferência também solicitam a descrição da finalidade para valores acima de R\$ 10.000,00 e ainda é necessário inserir senha de tesoureiro para esse tipo de transação também.

4.3.1.2.1 Saques

Quando um associado solicita um saque, o caixa deve preencher um recibo de saque com o valor que o mesmo deseja sacar, informando ainda qual a origem do valor, ou seja, se é conta corrente, poupança ou conta salário. Quando o associado não sabe qual a origem do numerário, o caixa deve sair do terminal financeiro e conferir em qual destas três opções está o valor. Geralmente os saques são efetivados com o uso de cartão e senha somente para titulares ou cotitulares do cartão e com documento de identificação. Existe a opção também de sacar utilizando a assinatura do associado e um documento de identificação. Nesta opção o caixa deve preencher o recibo de saque com o número da conta e da agência do associado também e entregar para o associado assinar. Depois de assinado, o caixa deve conferir a assinatura do mesmo por meio do cartão autógrafo, e só após realizado todo este procedimento, é efetivado o saque. Após a autenticação do saque, o caixa abre a calculadora do sistema digitando F5 e insere o valor sacado na mesma, confere o valor junto com o associado e dá a saída do valor na calculadora, terminando esse processo.

4.3.1.2.2 Depósitos

Para realização dos depósitos o associado ou um terceiro vem até a agência com o valor e informa ao caixa da agência, a conta do associado e que qual tipo de conta (corrente ou poupança) que receberá o depósito. O caixa confere se o nome da pessoa é realmente a que vai receber o depósito e abre a calculadora do sistema digitando F5, confere o valor, digita na calculadora e confere novamente o valor, confirmando ainda com a pessoa que vai realizar o depósito se é esse valor a ser depositado. Depois de ter certeza, o caixa efetiva o depósito gerando um número de autenticação.

4.3.1.2.3 Transferência entre contas Sicredi

A transferência entre contas Sicredi é feita a partir do preenchimento de um recibo de transferência, com os dados que são informados pelo associado.

Depois desse recibo preenchido, devidamente assinado e esta assinatura conferida com o cartão autógrafo é que o caixa preenche esses dados no sistema, confirmando novamente os dados e o valor com o associado, gerando duas autenticações e imprimindo o comprovante.

4.3.1.2.4 Transferência eletrônica disponível (TED)

Os dados a serem inseridos no sistema para realizar uma transferência eletrônica disponível (TED) também são informados pelo associado e o caixa reproduz essas informações no terminal financeiro. Depois das informações serem digitadas, o terminal imprime uma via de conferência dos dados, onde o associado confere se está tudo de acordo e assina, em seguida o caixa confere a assinatura com o cartão autógrafo e efetiva a transferência, gerando duas autenticações também e imprimindo o comprovante ao associado.

4.3.1.2.5 Pagamento de boletos

No pagamento de boletos a pessoa traz o boleto com o respectivo valor em espécie ou se for associado e quiser descontar na conta corrente, ele traz o boleto, o cartão e a senha. Se for boleto com pagamento em espécie o caixa abre a calculadora clicando em F5, digita o valor do boleto e confere com o valor que a pessoa trouxe, cobrando valor se faltar ou devolvendo troco, se houver. Se houver mais de um boleto, o caixa soma todos eles e cobra o valor total da pessoa. Quando o pagamento é feito para descontar na conta do associado, o caixa desconta primeiro o valor da conta, preenchendo um recibo de saque e entregando para ele assinar. O caixa confere assinatura, autentica o recibo de saque e em seguida autentica o boleto. Quando for mais de um boleto o caixa soma todos os boletos, preenche um recibo de saque e autentica o saque utilizando o cartão e a senha do associado, logo após ele autentica os boletos.

4.3.1.2.6 Pagamento de cheques Sicredi Serrana

A troca de cheque Sicredi pode ser feita para pagamento de algum boleto, para depósito ou ainda saque em espécie. Quando for para pagar boletos, o

caixa deve solicitar o documento de identificação da pessoa, preencher os dados com o nome e o número da identidade e ainda escrever no verso do cheque que se trata de um cheque para pagamento de boletos. Após isso ser feito o caixa confere a assinatura do dono do cheque, passa o cheque da leitora e confere se o mesmo tem saldo. Se esses requisitos estiverem corretos, o caixa autentica o cheque e depois efetiva o pagamento dos boletos. Quando o cheque for para depósito, o caixa segue os mesmos passos, porém solicitando a agência e a conta que vai receber o depósito, em seguida ele confere a assinatura, passa na leitora e, se tiver saldo, autentica o cheque, efetuando em seguida o depósito como cheque liberado em espécie na conta do associado. Há ainda a possibilidade de sacar um cheque Serrana em dinheiro. Para isto o cheque não pode ser maior do que R\$ 5.000,00 quando for de outras agências e se for da própria agência, cheques acima de R\$ 5.000,00 são pagos com reserva de valor de, no mínimo, um dia de antecedência. O caixa solicita também o documento de identificação, copia o número da identidade e o faz nominal à pessoa que o está sacando. A pessoa assina e entrega ao caixa. Este confere a assinatura do cheque com o cartão autógrafo, o passa pela leitora, conferindo se há saldo. Conferindo os três requisitos, o caixa autentica o cheque, abre a calculadora do sistema e digita o valor do mesmo. Conta o valor e confere novamente com o associado, diminuindo o valor entregue na calculadora e encerrando o processo.

4.3.2 Pesquisa com os caixas e tesoureiros das agências

Desenvolveu-se uma pesquisa para melhor entender a necessidade atual dos caixas e tesoureiros das agências e também para saber como está a percepção dos mesmos com relação aos riscos operacionais, aos processos operacionais e aos controles internos.

A pesquisa foi aplicada com 50 caixas e tesoureiros de todas as agências de atuação da instituição e obteve-se o retorno de 40 caixas e tesoureiros das agências e também do responsável pelo departamento de controladoria da Sicredi Serrana. Ela foi dividida em três categorias, riscos operacionais, processos operacionais e controles internos. Desta forma, o resultado da pesquisa será apresentado conforme esta divisão.

O instrumento de pesquisa apresenta escala de 1 a 5 sendo:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Não discordo nem concordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

A pesquisa apresenta também uma questão discursiva, onde cada respondente pode deixar alguma melhoria sobre os controles internos utilizados para fins de gestão de risco operacional nos processos de caixa e tesouraria.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA

Serão apresentados a seguir os questionamentos aplicados aos caixas e tesoureiros das agências e também as respostas dos mesmos, divididos pelas três categorias definidas.

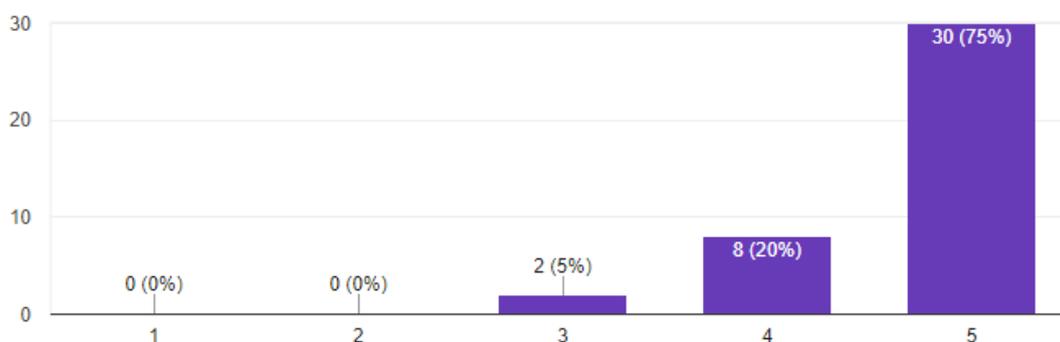
4.4.1 Riscos operacionais

Neste subcapítulo são apresentadas as perguntas, respostas e análises relacionadas ao risco operacional nos processos de caixa.

Figura 11 - Questão 1

1. Posso afirmar que o nível de riscos nos processos de caixa e tesouraria são altamente relevantes e que podem gerar prejuízos.

40 respostas



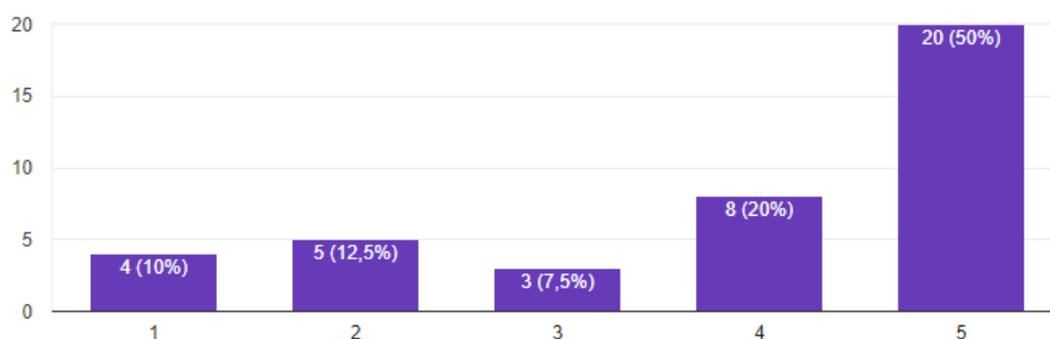
Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta questão a maioria de 75% concordam que o nível de risco nos processos de caixa e tesouraria são relevantes e que podem gerar prejuízos se não forem controlados.

Figura 12 - Questão 2

2. Quando acontece o erro operacional do colaborador que efetiva autenticações no caixa, quem fica vulnerável ao prejuízo é a cooperativa e conseqüentemente o cooperado.

40 respostas



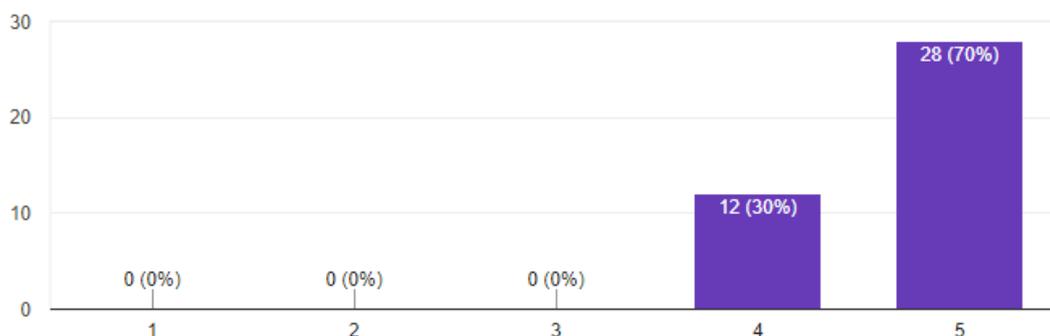
Fonte: Produção do autor (2018)

Dependendo do tipo de erro quem paga é o próprio caixa, porém como é demonstrado na Figura, a maioria de 50% sabe que quem fica mais vulnerável e com uma má experiência é o associado, sem contar a perda que este erro acaba se tornando para a cooperativa.

Figura 13 - Questão 3

3. Tenho clareza sobre quais são minhas responsabilidades no processo de caixa e tesouraria da agência.

40 respostas



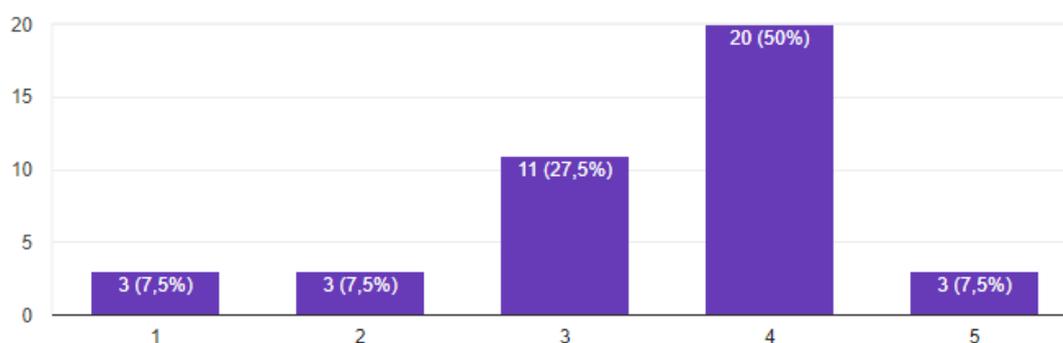
Fonte: Produção do autor (2018)

A maioria de 70% nesta questão tem clareza sobre suas responsabilidades nos processos do caixa, porém o percentual de 30% também deve ser levado em conta tendo em vista que são processos que podem gerar prejuízos à cooperativa e ao associado.

Figura 14 - Questão 4

4. O terminal financeiro dos caixas e tesoureiros dão suporte necessário para evitar erros/fraudes.

40 respostas



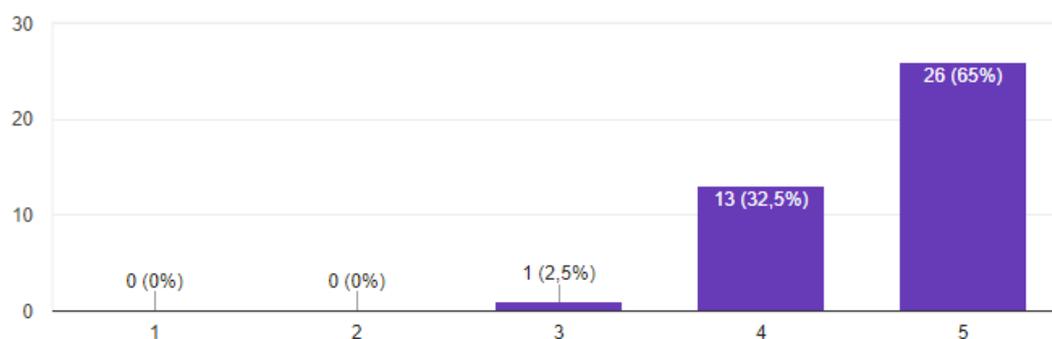
Fonte: Produção do autor (2018)

Como é possível analisar nessa Figura o percentual de 50% dos caixas e tesoureiros dizem que o terminal financeiro do caixa não dá suporte suficiente para evitar erros e fraudes, ficando vulnerável à perda financeira.

Figura 15 - Questão 5

5. Reconheço a importância da gestão do risco operacional voltado aos caixas e tesourarias e sei de seu valor agregado.

40 respostas



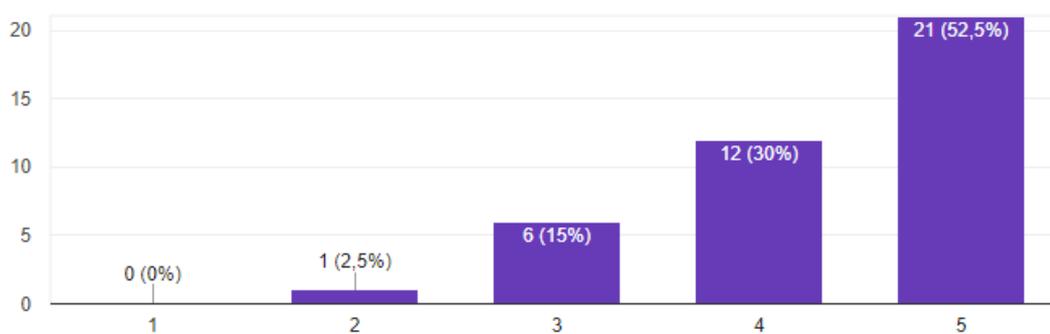
Fonte: Produção do autor (2018)

Esta questão apresenta o percentual de concordância de 65% com relação a importância da gestão do risco operacional voltado aos departamentos de caixas e tesourarias das agências, o que mostra que este departamento também se preocupa com a gestão do risco operacional e sabe o quão importante é conseguir gerenciar e eliminar esses riscos dos caixas e tesourarias das agências.

Figura 16 - Questão 6

6. A Cooperativa possui normas claras e objetivas em relação a responsabilidade de riscos operacionais.

40 respostas



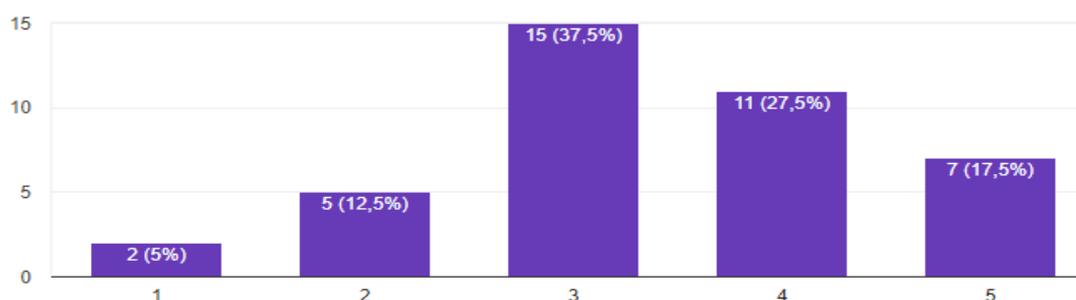
Fonte: Produção do autor (2018)

Com base nesta questão, percebe-se que 52,5% dos pesquisados acreditam que a Cooperativa adota normas claras e objetivas em relação a responsabilidade de riscos operacionais, porém 30% não tem total certeza de quais são essas normas, podendo ser um ponto a ser melhor interpretado.

Figura 17 - Questão 7

7. Recebo instruções e treinamentos contínuos quanto aos processos de riscos operacionais.

40 respostas



Fonte: Produção do autor (2018)

Aqui fica evidenciado que existe a falta de instruções e treinamentos contínuos relacionado ao risco operacional nos caixas e tesourarias das agências e que este também é um processo que pode ser melhorado na Cooperativa, pois 37,5% dos respondentes nem concordam e nem discordam com a questão.

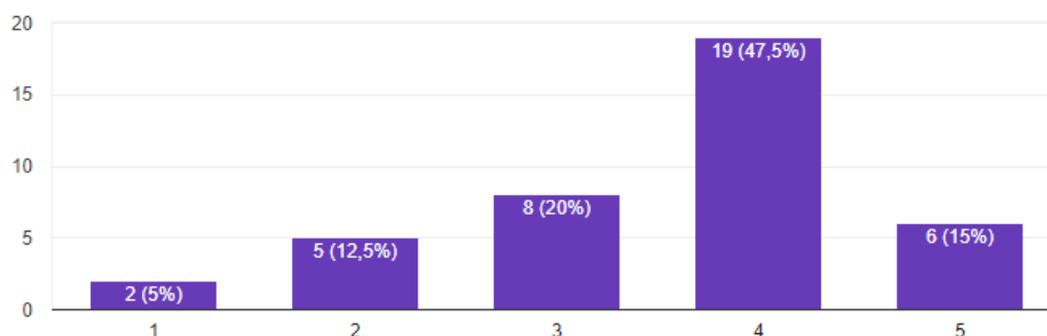
4.4.2 Processos operacionais

Neste subcapítulo serão apresentados as perguntas, as respostas e as análises do questionário feito com base nos processos operacionais dos caixas e tesourarias das agências.

Figura 18 - Questão 8

8. Recebo treinamento adequado para exercer as atividades de caixa e tesouraria da agência.

40 respostas



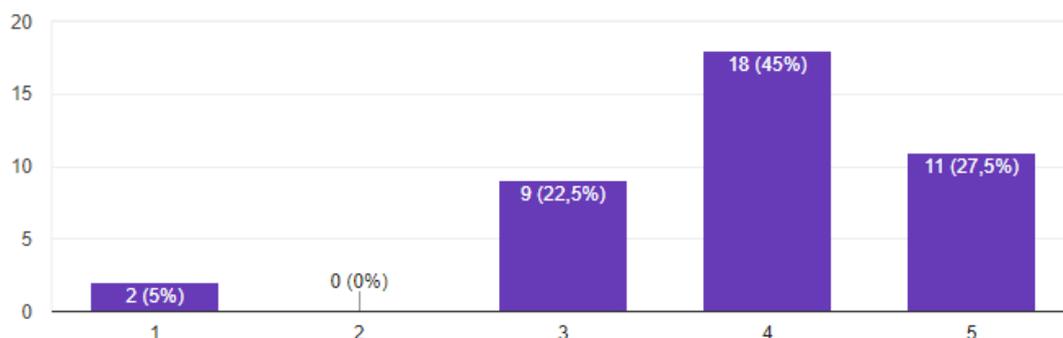
Fonte: Produção do autor (2018)

Apenas 6 entrevistados (15%) acreditam que recebem treinamento adequado para exercer a função de caixa e tesouraria das agências. 47,5% recebem o treinamento, porém não o acham 100% eficiente na prática, sendo mais um ponto a ser melhorado.

Figura 19 - Questão 9

9. Os procedimentos de caixa e tesouraria estão claros e definidos em manuais, bem como possuo acesso imediato.

40 respostas



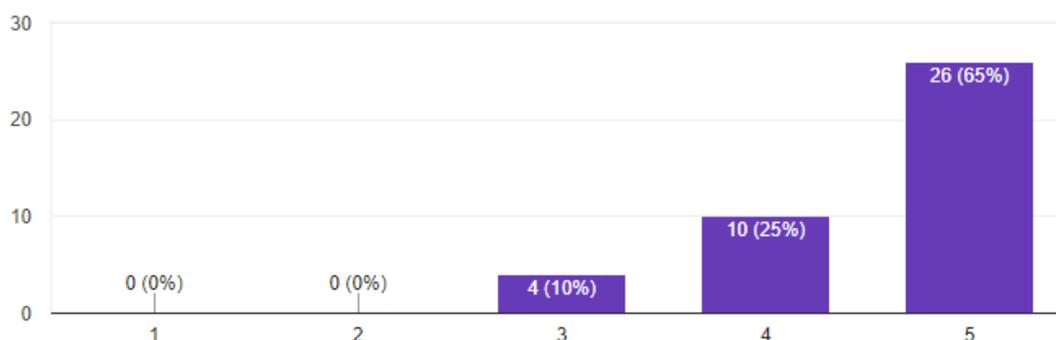
Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta Figura, pode-se observar novamente que apenas 27,5% dos pesquisados têm clareza sobre os manuais e sabe onde encontra-los. A maioria (45%) não acha os manuais totalmente claros e também não tem certeza sobre aonde encontra-los disponíveis para acesso.

Figura 20 - Questão 10

10. Em casos de dúvidas nos processos cotidianos de caixa e tesouraria sei exatamente a quem devo me reportar.

40 respostas



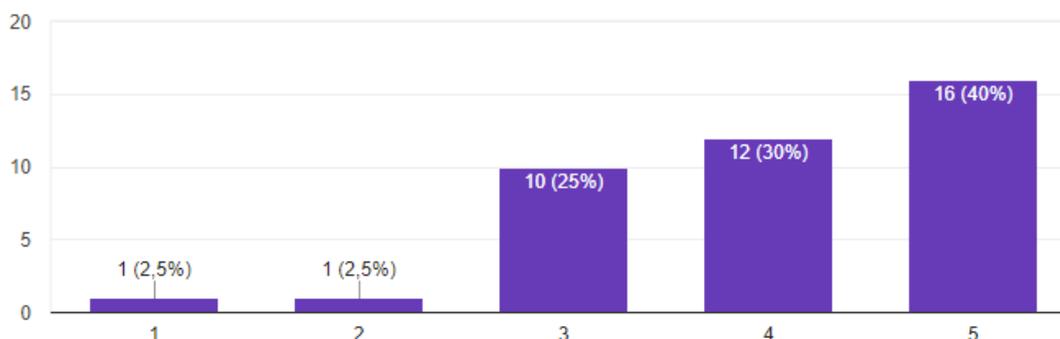
Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta questão 26 pessoas entrevistadas (65%) sabem quem é o responsável por sanar as dúvidas que surgem no dia a dia. Esta pessoa está centralizada na sede da cooperativa e sempre está à disposição dos caixas e tesoureiros para esclarecer possíveis erros que poderiam acontecer e acabar por gerar alguma perda financeira.

Figura 21 - Questão 11

11. Conheço o fluxo completo dos processos de caixa e tesouraria, inclusive as que não me competem.

40 respostas



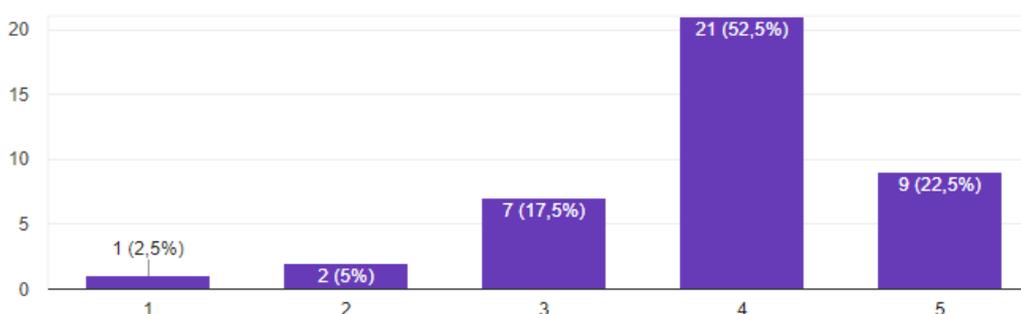
Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta Figura pode-se perceber o quanto os colaboradores estão divididos em relação as etapas que não os competem. 40% dizem que conhecem os processos, inclusive os que não os competem, 30% dizem que conhecem os fluxos, mas não tão bem assim e 25% dos entrevistados não sabem realmente se conhecem todos os fluxos, inclusive os que não os competem, sendo outro ponto importante para ser analisado para poder cobrar do gestor alguma etapa que esteja ficando a desejar.

Figura 22 - Questão 12

12. Os controles internos dos processos operacionais são suficientes e claros para todos os processos operacionais de caixa e tesouraria da cooperativa.

40 respostas



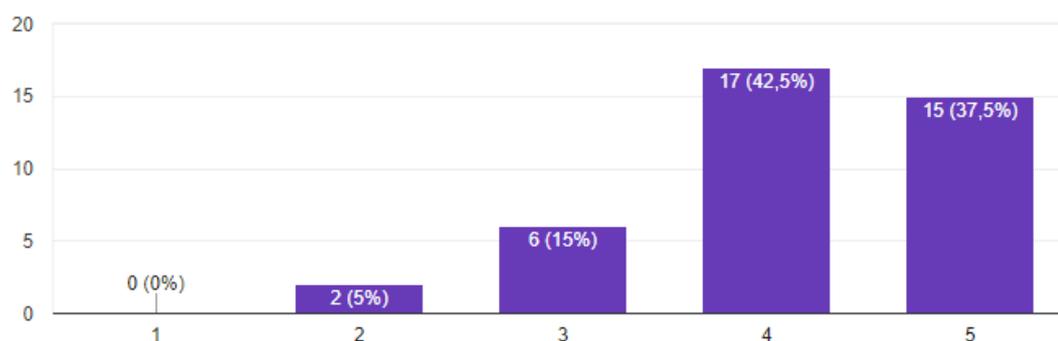
Fonte: Produção do autor (2018)

52,5% dos respondentes nesta questão sabem que existem controles internos nos processos operacionais, porém não têm certeza se eles são suficientes e claros para todos os processos de caixa e tesouraria.

Figura 23 - Questão 13

13. Quando há algum processo passível de erro ou risco, ao identificá-lo e comunicá-lo imediatamente a cooperativa, esta atende a solicitação e busca melhorá-lo.

40 respostas



Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta questão, 15 respondentes, ou seja, 37,5%, estão dizendo que se houver algum processo passível de erro ou risco, se comunicado imediatamente à cooperativa, ela atende a solicitação e busca melhorá-lo e 17 respondentes (42,5%) relatam que não têm certeza se a cooperativa busca implementar este processo que está passível de erro ou risco.

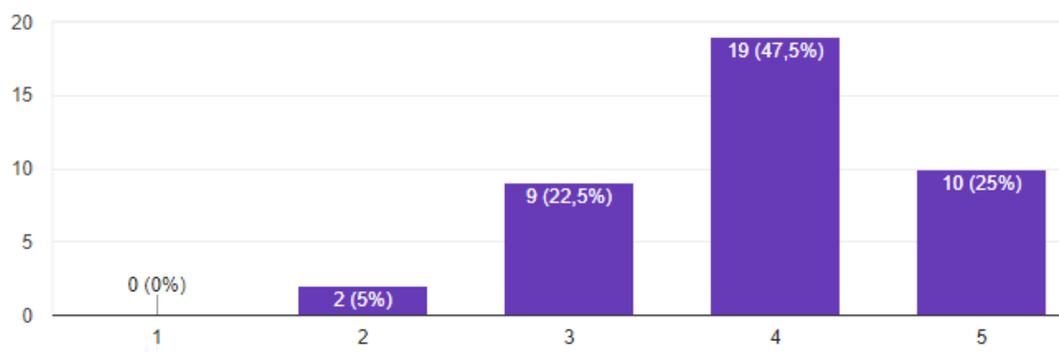
4.4.3 Avaliação dos controles internos

Neste subcapítulo serão apresentados as questões, as respostas e as análises feitas com base na avaliação dos controles internos nos processos de caixa e tesouraria das agências.

Figura 24 - Questão 14

14. Os tipos de riscos, grau de impacto e probabilidades de ocorrência dos riscos, estão devidamente mapeados e controlados.

40 respostas



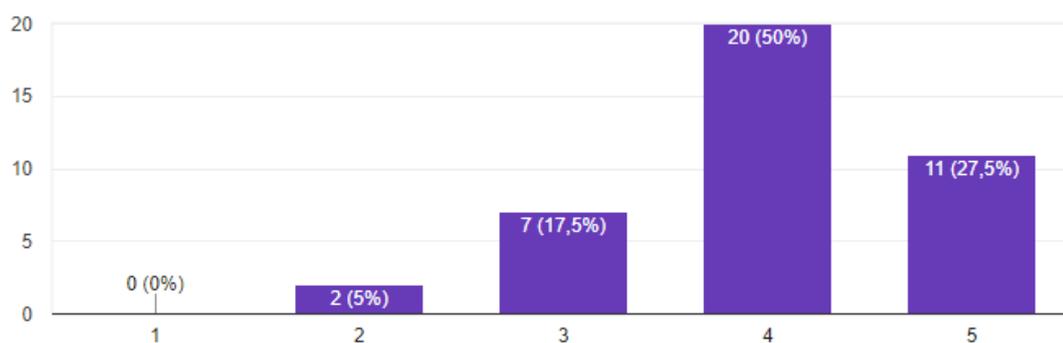
Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta Figura, 19 pessoas (47,5%) não têm certeza se os riscos, grau de impacto e probabilidade dos riscos estão devidamente mapeados e controlados, podendo ser outro aspecto a ser observado e melhorado.

Figura 25 - Questão 15

15. A segregação de função nos processos de caixa e tesouraria da agência é eficaz e minimiza todos os riscos.

40 respostas



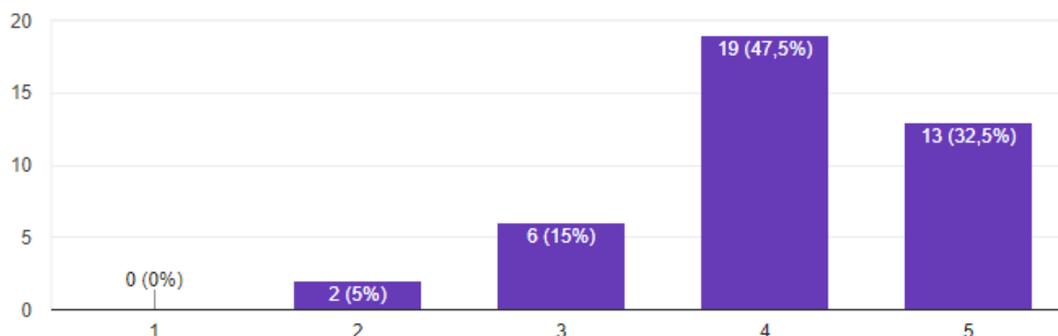
Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta questão pode-se observar que 50% dos entrevistados não têm certeza se a segregação de funções nos processos de caixa e tesouraria são eficazes e se minimizam os riscos que existem neste departamento, sendo mais um aspecto a ser analisado e implementado.

Figura 26 - Questão 16

16. A conferência dos processos de caixa e tesouraria da agência é normatizada e eficiente em cada etapa.

40 respostas



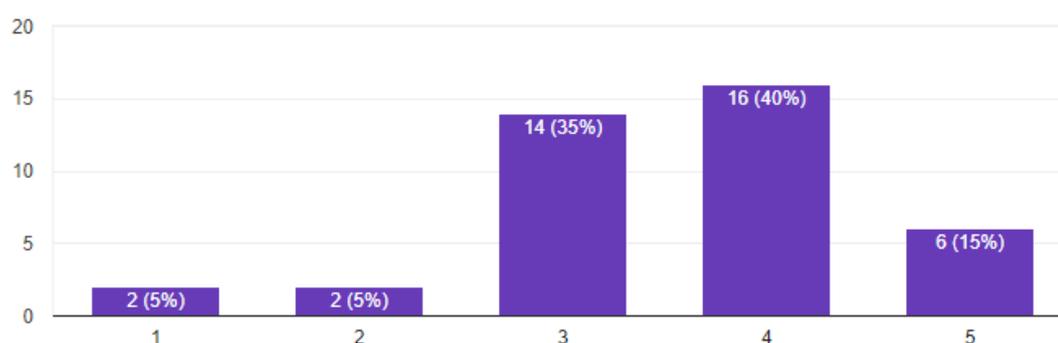
Fonte: Produção do autor (2018)

Esta questão mostra que 47,5% dos participantes não acham que a conferência dos processos de caixa e tesouraria seja normatizada e eficiente em cada etapa e 32,5% acreditam que este processo seja realmente eficiente, sendo necessário realizar uma análise deste processo também.

Figura 27 - Questão 17

17. Há confrontação de informações de documentos autenticados com o manual de cada processo.

40 respostas



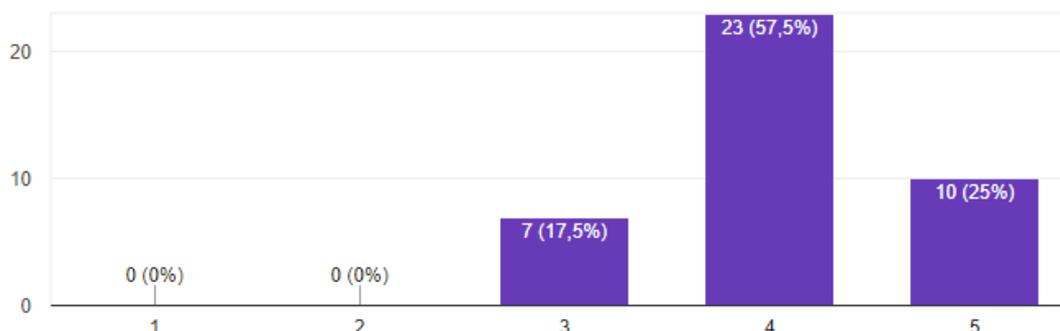
Fonte: Produção do autor (2018)

Aqui tem-se mais um ponto a ser analisado, pois 40% dos entrevistados estão dizendo que não tem certeza se há a confrontação das informações dos documentos autenticados com o manual de cada processo e 35% estão totalmente indecisos se isto é realmente feito ou não.

Figura 28 - Questão 18

18. A cooperativa adota métodos de disseminação da cultura de controle para riscos operacionais.

40 respostas



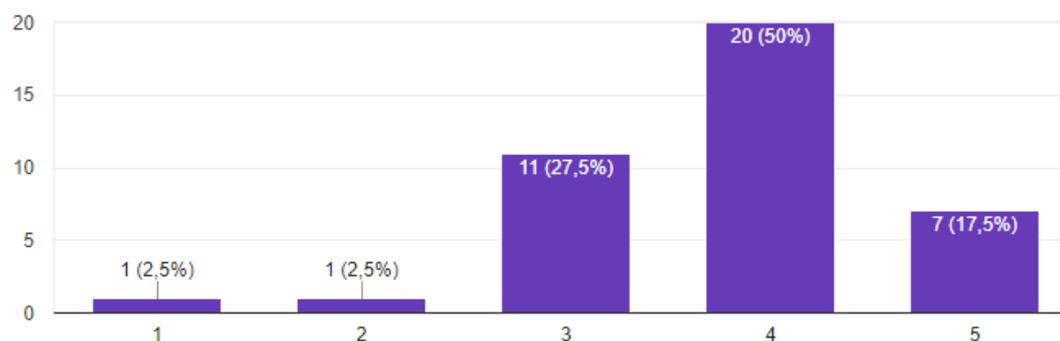
Fonte: Produção do autor (2018)

23 dos 40 respondentes, o que corresponde a 57,5%, têm dúvidas sobre a cooperativa adotar métodos de disseminação da cultura de controle para riscos operacionais, ou seja, talvez até seja feita essa disseminação, porém os caixas e tesoureiros não tem clareza suficiente para perceber isso.

Figura 29 - Questão 19

19. A cooperativa possui controle de registros e quantificação de perdas operacionais, segmentadas por processo de caixa.

40 respostas



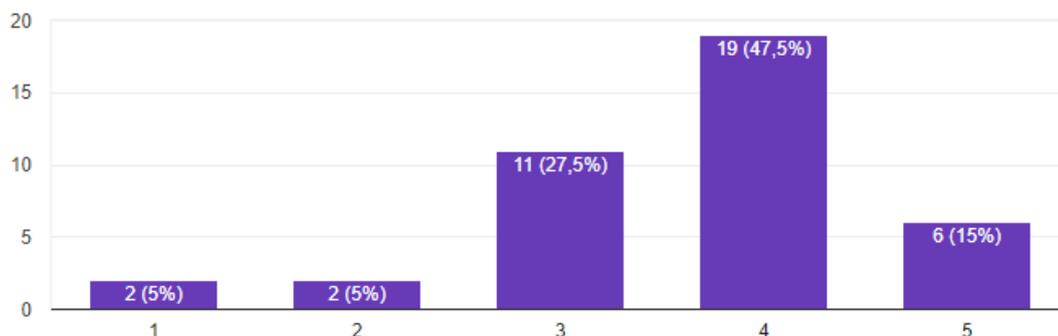
Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta questão é apresentado outro dilema, pois a maioria dos entrevistados (50% e 27,5%) acreditam que a cooperativa não mantém um registro e quantificação das perdas operacionais, segmentadas por processo de caixa, e que deve ser melhor analisado se realmente isso não acontece e se acontece, porque os caixas e tesoureiros desconhecem essa informação.

Figura 30 - Questão 20

20. Existem avaliações periódicas que permitem avaliar a eficiência dos meios utilizados para a gestão de riscos.

40 respostas



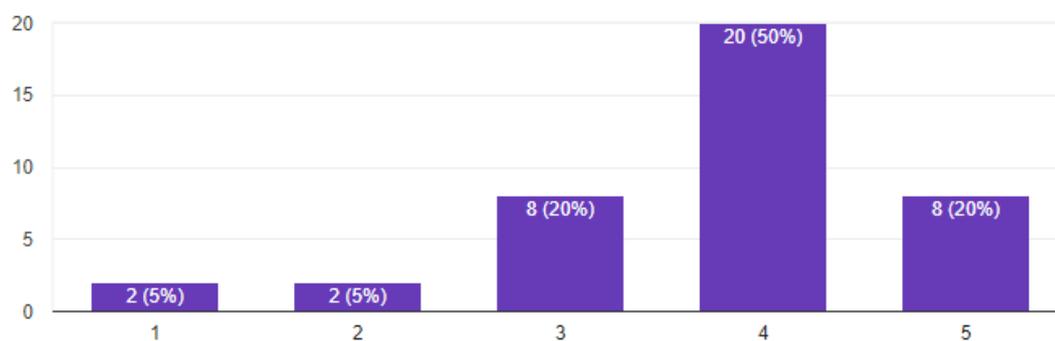
Fonte: Produção do autor (2018)

Nesta questão a maioria (47,5% e 27,5%) também acredita que as avaliações periódicas não são muito eficientes para questão da gestão de riscos, sendo outro ponto a ser aprimorado, visto as perdas que podem vir a ocorrer devido às falhas e fraudes operacionais.

Figura 31 - Questão 21

21. As avaliações periódicas possibilitam a criação de planos de melhorias para os controles existentes.

40 respostas



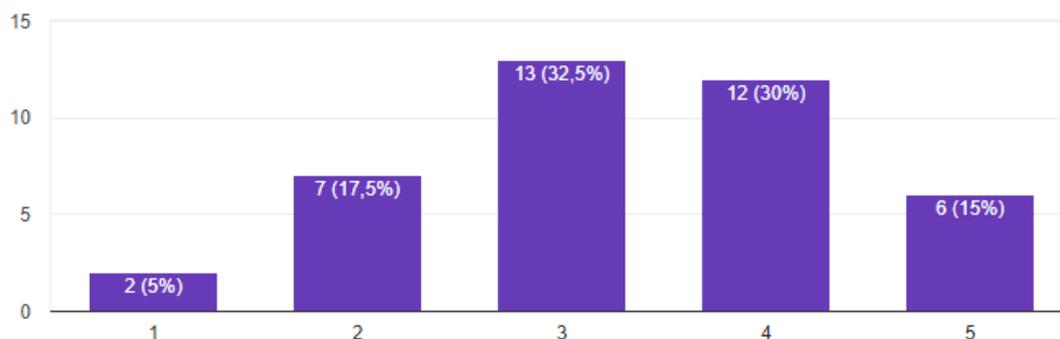
Fonte: Produção do autor (2018)

50% dos entrevistados nesta questão têm dúvida em relação às avaliações periódicas para criação de melhorias para os controles existentes nos caixas e tesourarias das agências. Eles não sabem se isso realmente acontece.

Figura 32 - Questão 22

22. Recebo instruções e treinamentos contínuos quanto aos controles internos de caixa e tesouraria.

40 respostas



Fonte: Produção do autor (2018)

Aqui novamente pode-se perceber como os respondentes estão divididos, porém é uma divisão que mostra que eles não recebem instruções e treinamentos contínuos com relação aos controles internos nos caixas e tesourarias, o que pode vir a agravar as perdas financeiras aos associados e à cooperativa.

4.4.4 Questão dissertativa

A questão 23 é dissertativa, a qual segue:

23. Você teria sugestões para alguma melhoria em relação aos controles internos utilizados para fins de risco operacional nos processos de caixa e tesouraria? Quais: Cite-os:

As respostas obtidas foram estas, com o indicador de entrevistados que respondeu:

- No momento não tenho sugestões. (17)
- A gestão de riscos é uma questão de cultura, então ter estudos dos porquês das ações é importante. Bem como o conhecimento sendo revisitado a cada ciclo gera maior excelência. (1)
- Maior aproximação dos gestores e treinamentos constantes. (1)

- Acredito que o principal é ter treinamentos, e principalmente tempo para se preparar para os cargos, pois no caixa é o lugar mais vulnerável a erro em que o colaborador paga pelo mesmo. (1)

- Padronização no treinamento dos caixas e tesoureiros, pois hoje isso é feito através dos manuais do Sicredi Aprende, que não trazem todas as informações necessárias do dia a dia, e pelos próprios colegas de caixa da agência, havendo diferenças nas atividades de caixa de agência para agência. Minha sugestão seria que o treinamento de caixas fosse ministrado na Sede e que o caixa só tivesse contato com a agência após aprender os procedimentos corretos. (1)

- Acredito que a mudança do sistema para facilitar o nosso dia a dia. (1)

- Atender o telefone durante atendimento aos associados, gera desatenção e diferença, causa uma má impressão ao associado que está sendo atendido. (1)

- Uma sugestão seria fazer um encontro com caixas e tesoureiros para trocarem ideias (ou até um treinamento em forma de reciclagem), pois muitas pessoas que não possuem todo conhecimento para tal função. (1)

- Transferências de contas do mesmo banco deveriam emitir uma via de conferencia para o associado verificar, e somente depois autenticar. (1)

- Para que o risco seja minimizado precisamos primeiramente melhorar a performance do sistema. (1)

- Mais treinamento, e em dias de maior movimento ajuda dos colegas. (1)

- Treinamentos. (1)

- Deveríamos ter maior conhecimento sobre processos de caixa. (1)

- Parametrizar o sistema de caixa para ele realizar a auto soma dos boletos conforme a senha retirada no token, facilitando a vida do caixa e minimizando diferenças financeiras. (1)

- Treinamento mais frequente, ou adequação do sistema, para melhor desenvolvimento. (1)

- Mais clareza nas informações, facilitar o acesso das mesmas. Sistema que fosse mais eficaz reduzindo a margem de erro em cada atendimento. (1)

- Melhoria de sistema. (1)

- Acredito que os processos de caixa e tesouraria estão funcionando muito bem. Mas sempre é possível melhorá-los. No momento não tenho uma sugestão de melhoria, mas quando tiver entrarei em contato com os responsáveis. (1)

- E-mails de divergência financeira entre valor enviado para cash e suprido no cash, voltar a ser recebido pelos caixas, tesoureiro e GAF. Câmeras melhores e com som para identificação de diferenças. Sistema de efetivação de envelopes mais confiável e que funcione. (1)

- Um sistema mais ágil. (1)

- Treinamento ou algum tipo de reunião com os caixas para alinhar procedimentos e esclarecer dúvidas. (1)

- Seria muito importante fazer uma reciclagem sobre os processos do caixa e também ter um manual atualizado sobre os procedimentos. (1)

- Automação na gestão e controle dos numerários de tesouraria. (1)

- Simplicidade e praticidade dos processos e sistemática do caixa. (1)

Ainda nesta questão dissertativa, 18 participantes, ou seja, 45%, não tinham nenhuma sugestão. 9 respondentes (22,5%) disseram que seria importante fazer algum tipo de treinamento ou reciclagem com os caixas e tesoureiros, pois como não existe um padrão de treinamento de inicialização, pode acontecer de agências estarem efetivando processos de maneira diferenciada e até para esclarecer novos métodos que foram adotados nos últimos anos e que só foi repassado aos caixas através de manuais. 8 respondentes (20%) acreditam que deveria acontecer uma melhora na performance do sistema, tornando ele mais ágil, confiante e com menos riscos aos caixas que efetivam autenticações diariamente. Houve também 2 citações (5%) referentes a mais conhecimento sobre os processos de caixa. Um participante (2,5%) disse que atender o telefone durante o atendimento à um associado gera desatenção e conseqüentemente, diferença financeira. Outra pessoa (2,5%) disse que quando for efetivada uma transferência entre contas Sicredi, esta deveria emitir um recibo para conferência por parte do associado e só após isto, a autenticação da transferência. Um caixa (2,5%) trouxe a ideia de que o sistema já trouxesse a auto soma dos boletos que são efetivados no terminal financeiro. Um respondente (2,5%) disse que seria muito importante se voltassem a enviar e-mails de diferenças financeiras entre terminais financeiros

e os caixas eletrônicos. Um respondente (2,5%) sugeriu que fosse automatizado a gestão de numerário entre caixa e tesouraria, que hoje é feita de forma manual e de acordo com a necessidade dos caixas.

4.5 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS NOS PROCESSOS ATUAIS

Com base na pesquisa desenvolvida e analisada, tem-se argumentos para relatar os pontos fortes e os pontos fracos identificados nos atuais processos de caixa e tesouraria. A análise será desenvolvida de modo mais abrangente, não direcionado apenas aos processos no terminal financeiro, mas também, analisando o processo de contratação de um novo colaborador deste departamento.

Pontos fortes:

1. Consciência dos colaboradores sobre a importância da gestão de riscos no departamento de caixa e tesouraria;
2. Consciência sobre a perda que os erros ou fraudes representam à cooperativa e, conseqüentemente, ao associado;
3. Consciência das responsabilidades que são atribuídas aos caixas e tesoureiros;
4. Clareza e objetividade das normas em relação ao risco operacional;
5. Conhecimento dos colaboradores que são responsáveis pelo auxílio aos caixas e tesoureiros.

Pontos fracos:

1. Terminal financeiro sem total eficiência, podendo permitir erros ou fraudes;
2. Ausência de instruções e treinamentos relacionado ao processo de risco operacional no departamento de caixa e tesouraria;
3. Insuficiência de treinamento adequado para exercer as funções de caixa e tesouraria;
4. Insuficiência de clareza nos manuais dos procedimentos de caixa;
5. Insuficiência de acessibilidade aos manuais dos caixas e tesoureiros;
6. Ausência de conhecimento de todos os processos de caixa;

7. Insuficiência e falta de clareza dos controles internos em relação aos processos de caixa e tesouraria;
8. Insuficiência de mapeamento e controle dos tipos de riscos, grau de impacto e probabilidade de ocorrência dos riscos no departamento de caixa e tesouraria;
9. Ineficácia da segregação de funções para fins de eliminação total de todos os riscos;
10. Desconhecimento por parte dos caixas e tesoureiros de confrontação das informações dos documentos autenticados no caixa com o manual de cada processo;
11. Insuficiência de disseminação da cultura de controle de riscos operacionais;
12. Desconhecimento por parte dos caixas e tesoureiros de registro e quantificação das perdas operacionais dos processos de caixa e tesouraria;
13. Desconhecimento por parte dos caixas e tesoureiros de avaliações periódicas para avaliar os meios utilizados para a gestão de risco e conseqüentemente a falta de melhorias para os controles já existentes;
14. Ausência de treinamentos contínuos em relação aos controles internos dos processos de caixa e tesouraria.

4.6 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS NOS DEPARTAMENTOS DE CAIXAS E TESOURARIAS DAS AGÊNCIAS PARA GESTÃO DOS RISCOS OPERACIONAIS COM A UTILIZAÇÃO DA MATRIZ DE RISCO

Após a análise da pesquisa com os caixas e tesoureiros e da avaliação dos processos de caixa e tesouraria, é possível apresentar uma proposta de implementação que tem por objetivo melhorar os processos a fim de trazer mais segurança aos caixas e tesoureiros, à cooperativa e aos associados.

4.6.1 Principais controles internos a serem implementados

Esta proposta inclui melhorias no processo de contratação de um novo colaborador, no processo de reciclagem e desenvolvimento deste mesmo colaborador e também, melhoria nos processos de caixa que apresentaram maior fragilidade e implementação de novo fluxo de processos e controles internos.

Estas melhorias foram sugeridas através de planos de ações e organizados com base na matriz 5W2H.

Quadro 6 - Plano de ação no processo de contratação de um novo caixa

5W					2H	
What? Objetivo	Why? (Motivo)	Who? (Responsável)	When? (Cronograma)	Where? (Local)	How? (Atividade)	How much? (Custo)
O que	Porque	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Treinamento padrão aos caixas	Apresenta fragilidade conforme Figura 18	Responsáveis pelos departamentos de gestão de pessoas e controladoria	Inicialização da carreira	Na sede da empresa	Desenvolver um padrão de treinamento nas agências da cidade sede para os novos caixas aprenderem de forma única a sistemática dos processos.	Conforme estudo de viabilidade
Esclarecimento sobre os controles internos que são adotados na Sicredi	Apresenta fragilidade conforme Figura 22	Responsáveis pelos departamentos de gestão de pessoas e controles internos	Inicialização da carreira	Na sede da empresa	Esclarecer todos os processos de controle interno que a Sicredi como sistema adota e criar essa cultura de controle dos riscos operacionais já nos primeiros dias que o caixa tem contato com o ambiente corporativo.	Conforme estudo de viabilidade
Treinamento padrão aos caixas semestralmente	Apresenta fragilidade conforme Figura 17	Responsáveis pelos departamentos de gestão de pessoas, controles internos e controladoria	Conforme definição da diretoria e semestralmente	Na sede da empresa	Realizar, semestralmente um encontro com os caixas e tesoureiros para sanar possíveis dúvidas que ainda existirem com os colegas e também fazer um levantamento sobre como estão os sistemas, os controles existentes e a gestão do risco nos caixas e tesourarias das agências.	Conforme estudo de viabilidade

Fonte: Produção do autor (2018)

Assim sendo, segue detalhamento de cada etapa a ser implementada na fase de contratação de um novo caixa:

1. Criar um treinamento padrão aos caixas que iniciam sua trajetória na instituição, fazendo com que este novo colaborador aprenda de forma centralizada cada etapa de todos os processos de caixa. Esse treinamento deve ser desenvolvido na cidade sede, que é Carlos Barbosa, e que tem grande número de associados e, conseqüentemente, grande movimento, assim o caixa consegue aprender na prática cada uma das ações que um caixa ou tesoureiro exerce diariamente e consegue também esclarecer possíveis dúvidas que possam surgir. Neste item, a implementação de controles internos deverá ser feita nos processos de caixa.

2. Fazer o novo colaborador entender, já no primeiro contato, a importância que a cooperativa dá à gestão de riscos operacionais e explicar também sobre os controles internos que a instituição já adota para minimizar estes riscos. Rever os controles internos e verificar implementação.
3. Quando os caixas completarem seis meses de experiência na instituição, deve ser realizada uma reunião para dialogar com os colaboradores de como está o processo como um todo, como estão os processos individualmente e o que os caixas estão percebendo dos controles internos existentes, se eles são suficientes ou se existe algum controle que possa ainda ser melhorado. Aqui é o momento de revisar os controles internos e realizar implementação necessária.

Quadro 7 - Plano de ação no processo de desenvolvimento de um caixa

5W					2H	
What? Objetivo	Why? (Motivo)	Who? (Responsável)	When? (Cronograma)	Where? (Local)	How? (Atividade)	How much? (Custo)
O que	Porque	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Matriz de risco	Apresenta fragilidade conforme Figura 24	Responsável pelo departamento de controle interno	Conforme definição da diretoria	Na empresa	Aprofundar detalhadamente todos os possíveis riscos envolvidos nos processos de caixa e tesouraria e compartilhar com os caixas e tesoureiros das agências.	Conforme estudo de viabilidade
Audiokonferências sobre novas normas que entram em vigor	Apresenta fragilidade conforme Figura 18	Responsável pelo auxílio aos caixas e tesoureiros	Conforme definição da diretoria e divulgação das normas	Na empresa	Sanar todas as dúvidas com relação as novas normas que são divulgadas pelo Banco Central e que devem ser seguidas pelas instituições.	Conforme estudo de viabilidade
Manuais dos procedimentos	Apresenta fragilidade conforme Figura 19	Responsável pelo departamento de controle interno	Conforme definição da diretoria	Na empresa	Simplificar os manuais dos procedimentos de caixa e tesouraria e impressão dos manuais.	Conforme estudo de viabilidade
Reunião para esclarecer todos os processos de caixa e tesouraria	Apresenta fragilidade conforme Figura 21	Responsável pelo auxílio aos caixas e tesoureiros	Conforme definição da diretoria	Na sede da empresa	Reunir os caixas e tesoureiros para esclarecimento de todos os processos que são efetuados nos caixas, inclusive atividades que não competem aos caixas.	Conforme estudo de viabilidade
Mapeamento dos riscos	Apresenta fragilidade conforme Figura 24	Responsável pelo departamento de controle interno	Conforme definição da diretoria	Na empresa	Mapeamento de todos os riscos que envolvem o departamento de caixa e tesouraria e compartilhar estas informações com os caixas e tesoureiros.	Conforme estudo de viabilidade
Padrão na segregação de funções	Apresenta fragilidade conforme Figura 25	Responsável pelo departamento administrativo financeiro das agências	Conforme definição do departamento de controladoria	Nas agências	Organizar um padrão para autorizações de pagamentos, para que não se faça nada sem saber o que está sendo feito.	Conforme estudo de viabilidade
Confrontação dos documentos autenticados	Apresenta fragilidade conforme Figura 27	Responsável pelo departamento administrativo financeiro das agências	Conforme definição do departamento de controladoria	Nas agências	Realizar a confrontação dos documentos autenticados nos terminais financeiros das agências com os manuais de cada processo e compartilhar as informações com os caixas e tesoureiros das agências.	Conforme estudo de viabilidade
Avaliação periódica para análise da gestão de risco	Apresenta fragilidade conforme Figura 30	Responsável pelo departamento de controle interno	Conforme definição da diretoria	Na empresa	Desenvolver uma pesquisa para ser aplicada aos caixas e tesoureiros para entender como está a gestão de riscos e então, reunir-se em conjunto com o departamento de controladoria para avaliação desta gestão.	Conforme estudo de viabilidade

Fonte: Produção do autor (2018)

Neste plano de ação, será abordado de forma mais detalhada como deve-se proceder com o desenvolvimento dos caixas da cooperativa:

1. Utilização da matriz de risco para evidenciar aos caixas quais são os riscos mais recorrentes ao departamento e fazer um aprofundamento sobre isso com todos os caixas. Implementar controles internos de matriz de risco.
2. Quando houverem novas normas ou novos procedimentos que são divulgados pelo Banco Central e adotados por todas as instituições, deve-se marcar uma videoconferência para explicar tal nova norma e como cada caixa deve proceder com este novo método.
3. Simplificar os manuais de cada processo que estão hoje disponíveis e fazer a impressão destes manuais. Imprimir um manual por agência e quando houver alteração ou implementação em algum processo ou controle interno, realizar novamente uma videoconferência e imprimir o novo manual deste processo para agências.
4. Assim como na fase de contratação, deve-se manter pelo menos um encontro semestral com os caixas e tesoureiros para analisar os controles internos existentes, sanar possíveis dúvidas sobre os procedimentos que foram adotados durante este ano e discutir com os caixas se existiria a possibilidade de melhoria em alguma etapa do processo.
5. Realizar o mapeamento dos riscos existentes no departamento de caixa e tesouraria e compartilhar essas informações com os caixas para que seja minimizado ainda mais esses riscos e para que se crie ainda mais forte a cultura de gestão de riscos na cooperativa.
6. Atualmente, todo e qualquer movimentação acima de R\$ 10.000,00 (dez mil reais), exceto depósito, solicita senha do tesoureiro ou do gerente administrativo financeiro. Para que a segregação de funções funcione, é necessário a criação de um padrão para esse tipo de pagamento, principalmente. O padrão desenvolvido pode ser de que quando um caixa necessitar solicitar a senha destas pessoas, que antes de fazê-lo, o caixa explique a necessidade da senha ao tesoureiro ou ao gerente administrativo financeiro e que eles também cobrem do caixa o que é essa autenticação. Procedendo desta forma

elimina-se grande parte do risco da fraude operacional e do erro operacional. Implementar controle interno padrão para movimentos acima de R\$ 6.000,00 (seis mil reais).

7. Confrontar os documentos autenticados no caixa com o manual de cada processo e compartilhar com os caixas quais foram os resultados obtidos, se há a necessidade de ajuste ou se todos os documentos autenticados estão de acordo. Esta conferência deve ser realizada pelo gerente administrativo financeiro e este deve informar aos caixas se está tudo em conformidade. Implementar controle interno para conferência.
8. Elaborar uma pesquisa para ser aplicada periodicamente aos caixas com o intuito de avaliar os controles internos existentes e saber como está o conhecimento dos caixas em relação aos controles e à gestão do risco operacional, após realizar as implementações.

Quadro 8 - Plano de ação nos processos do terminal financeiro

5W					2H	
What? Objetivo	Why? (Motivo)	Who? (Responsável)	When? (Cronograma)	Where? (Local)	How? (Atividade)	How much? (Custo)
O que	Porque	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Melhoria no sistema atual	Apresenta fragilidade conforme Figura 14 e questão dissertativa	Equipe de projeto do software e responsáveis da Central Sicredi Sul	Conforme definição da diretoria	Junto a fornecedores e na Central Sicredi Sul	Readequação do sistema para que ele não permita mais nenhum tipo de fraude e para que ele se torne mais ágil.	Conforme estudo de viabilidade
Quantificação das perdas operacionais	Apresenta fragilidade conforme Figura 29	Responsáveis pelos departamentos de controles internos e controladoria	Conforme definição da diretoria	Na sede da empresa	Realizar o registro e a quantificação das perdas operacionais divididas por processo e compartilhar essas informações com os caixas pelo menos uma vez em cada semestre.	Conforme estudo de viabilidade

Fonte: Produção do autor (2018)

Quanto aos processos de caixa efetivamente, cabe ressaltar que a mudança que deve acontecer principalmente é referente ao sistema utilizado pelos caixas:

1. Readequar junto à empresa do software o sistema utilizado atualmente pela instituição, tornando-o mais ágil e com menos propensão à fraudes e erros operacionais. Um ponto que pode ser melhorado neste quesito é a impressão de uma guia de conferência das transferências entre contas Sicredi, coletando a assinatura do

associado nesta mesma guia e eliminando o recibo de transferência. Outro ponto que facilitaria o processo e diminuiria a chance de erro ou fraude é a auto soma dos boletos já sendo realizada pelo sistema. Implementar controle interno de controle e impressão de guia.

2. Quantificar as perdas operacionais, dividindo-as por processo e compartilhar essas informações com os caixas para que se possa saber o que ainda está gerando prejuízos e para que os caixas tenham mais atenção a este processo. Implementar controle interno que avalie e compartilhe os prejuízos.

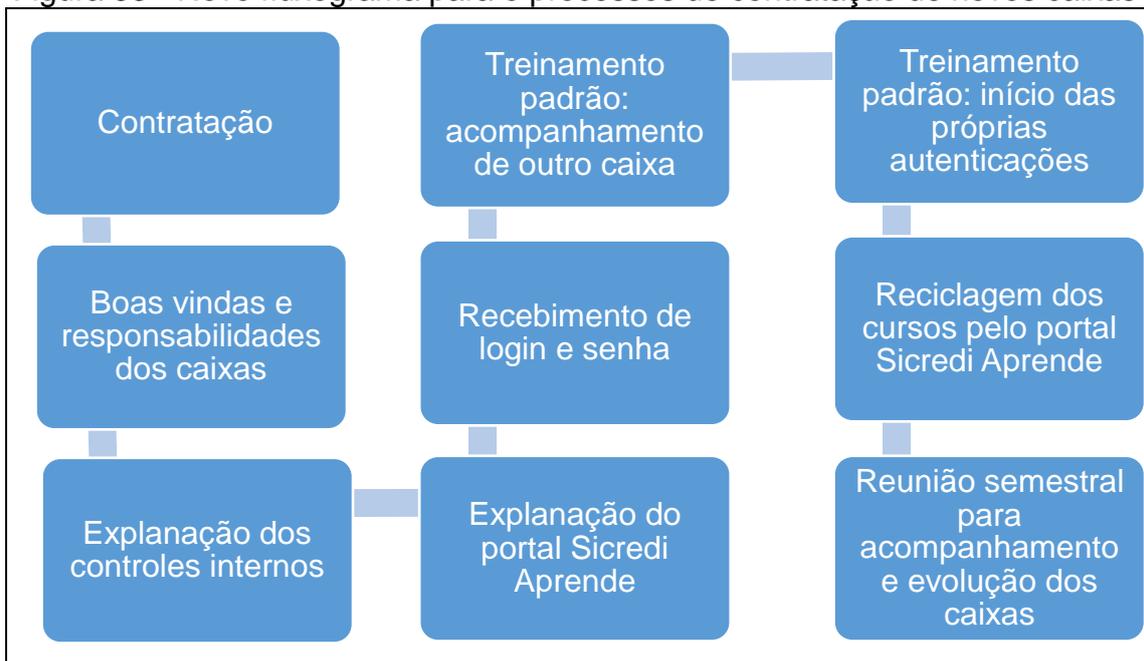
4.6.2 Proposta para novo fluxo nos processos de caixa e tesouraria das agências

Após análise dos pontos fortes e dos pontos fracos e da proposta para implementação dos controles já existentes na fase de contratação, na fase de desenvolvimento do caixa e nos processos de caixa, é possível criar novos fluxogramas para estas etapas, os quais serão apresentados a seguir.

4.6.2.1 Proposta para novo fluxograma no processo de contratação

Para a fase de contratação foi desenvolvido um novo fluxograma como mostra a Figura 33 para que o caixa já venha para a agência com tudo o que ele necessite saber e que já possa começar operando um terminal financeiro sozinho, porém sempre contando com o apoio e ajuda que ainda forem necessários dos colegas da agência.

Figura 33 - Novo fluxograma para o processos de contratação de novos caixas



Fonte: Produção de autor (2018)

Com o novo fluxograma é possível reduzir já nas primeiras semanas de contato do novo colaborador possíveis dúvidas que surgem ao longo do tempo, pois se uma ou duas pessoas receberem o treinamento para aplicar a esses colegas novos e que serão das duas agências da cidade sede, com alto fluxo de movimentação de pessoas, facilitando o aprendizado e conseguindo criar, assim, um padrão de ensinamentos.

Cabe ressaltar também que mesmo que o colaborador novo ainda fique com alguma dúvida, sempre haverá na agência para a qual ele irá algum caixa mais experiente ou o gerente administrativo financeiro ou ainda o responsável pelo auxílio aos caixas na sede.

Com a explicação dos controles internos adotados atualmente também já é possível perceber aonde e em qual situação os novos caixas teriam alguma ou maior dificuldade, já sendo possível explicar novamente e aprimorando ainda mais o conhecimento do novo colaborador.

É importante destacar também que só os conceitos não são necessários se nenhuma atividade prática for desenvolvida, por isso que já se propôs um treinamento padrão para que seja possível esclarecer o máximo de dúvidas que

os novos caixas terão e para que eles consigam ir até a agência para a qual eles foram contratados já operando sozinhos um terminal financeiro.

A reunião semestral também se torna grande aliada dos controles internos, pois será na reunião que os caixas poderão compartilhar o que está dando certo e o que eles ainda sentem algum tipo de dificuldade ou algum processo que ainda não está totalmente claro.

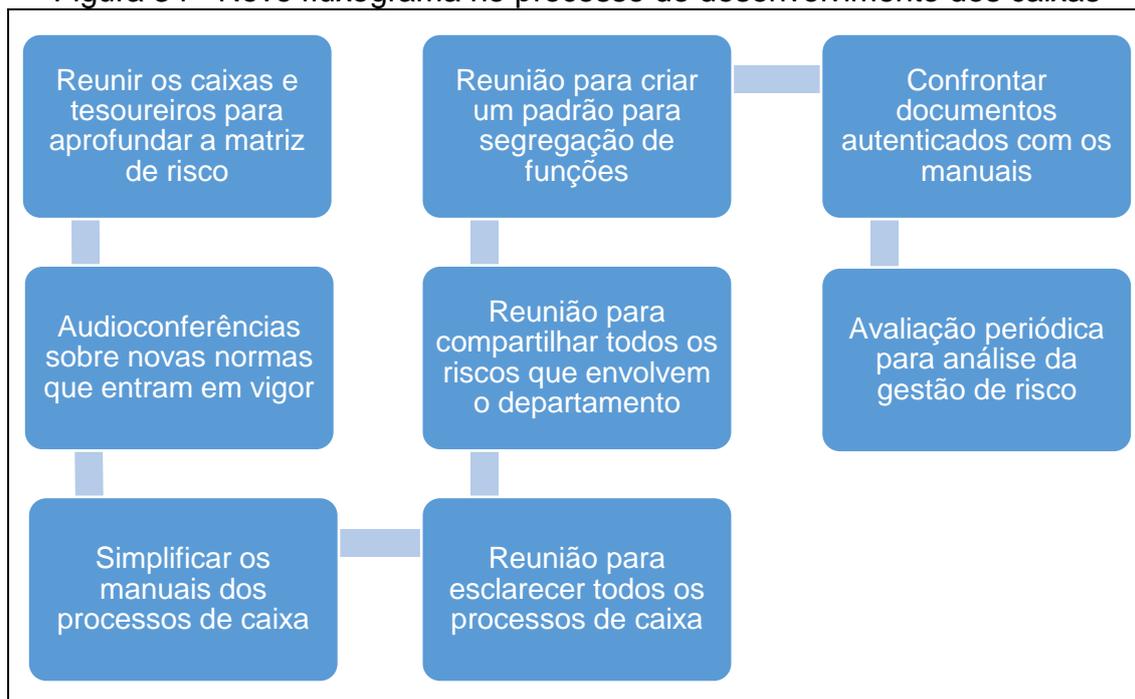
Junto a reunião semestral ainda é possível identificar na matriz de risco onde se encaixam as dificuldades e anseios dos caixas e é possível analisar na matriz de risco qual será a melhor decisão a ser tomada em uma situação que pode vir a ocorrer nas operações diárias das agências, sempre pensando no bem-estar do caixa, da cooperativa e claro, do associado.

Analisando o processo como um todo, é muito importante que se mantenham os cursos do Sicredi Aprende, pois toda teoria se faz necessária para poder entender melhor como o processo é realizado na prática. E quando surgir alguma dúvida daquilo que estiver escrito o caixa saberá a quem se reportar ou qual decisão tomar frente aquela situação.

4.6.2.2 Proposta para novo fluxograma no processo de desenvolvimento dos caixas

No desenvolvimento dos caixas não havia nenhum tipo de controle interno além da reciclagem dos cursos no portal Sicredi Aprende. Foi desenvolvido um fluxograma como mostra a Figura 34 para que haja controle interno e gestão de riscos durante a trajetória de um caixa e tesoureiro pelas agências da Sicredi Serrana, sendo possível até eliminar os erros ou fraudes que acontecem nesse departamento.

Figura 34 - Novo fluxograma no processo de desenvolvimento dos caixas



Fonte: Produção do autor (2018)

Vale destacar também que esta primeira fase será um pouco mais trabalhosa devido aos controles que devem ser implementados. Uma vez que eles estiverem funcionando, a única necessidade será a retomada deles nas reuniões semestrais realizadas com os caixas.

A reunião para aprofundar a matriz de risco serve também para criar uma aproximação deste departamento com ela e fazer com que os caixas e tesoureiros também percebam o quanto ela é importante para guiar as decisões que são tomadas diariamente.

As audioconferências sobre as novas normas e novos procedimentos que são adotados acontecerão quando surgir algo novo para ser apresentado. Nas reuniões semestrais com os caixas e tesoureiros pode-se retomar este assunto para ver se todas as agências estão trabalhando da mesma forma.

A simplificação dos manuais dos processos de caixa também será realizada uma vez e depois só será aprimorada conforme a necessidade de se incluir algum novo processo ou alguma mudança em algum processo já existente e que pode também ser lembrada nas reuniões semestrais realizadas com os caixas e tesoureiros.

Outro ponto importante para reunir os caixas é a criação de um padrão na segregação de funções, pois acontece de que em algumas agências a pessoa que está autorizando algum pagamento acima de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) nem saber o que está autorizando. Com este padrão todos os caixas devem informar o motivo da solicitação da autorização e quando não for informado, a pessoa que estiver recebendo a solicitação, perguntar do que se trata tal pagamento.

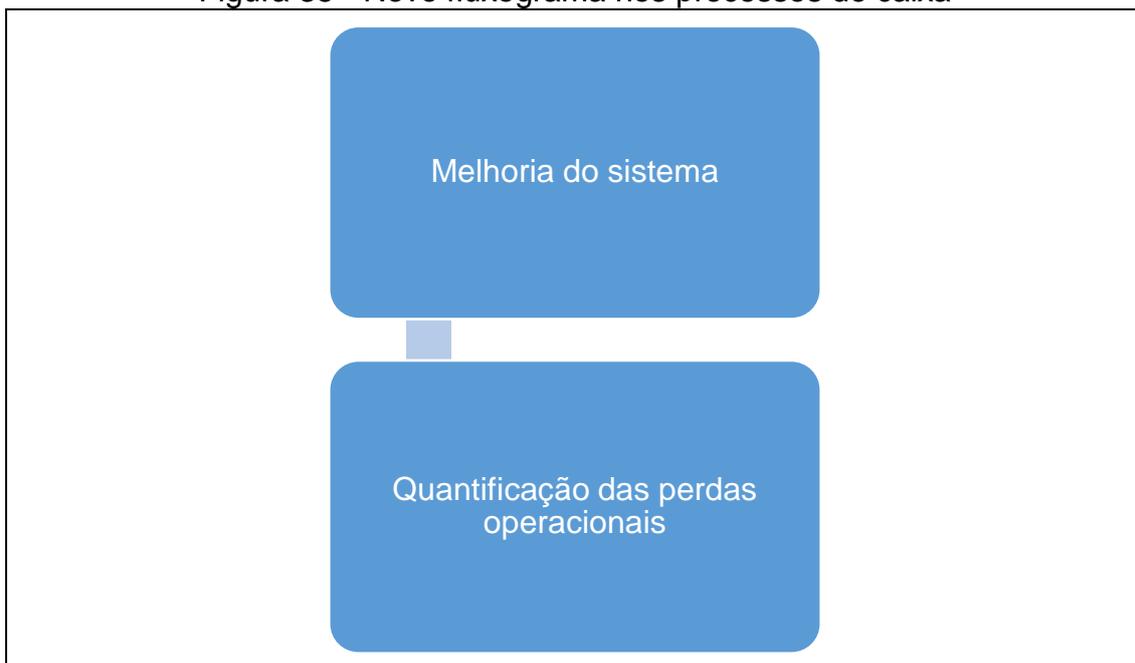
A confrontação dos documentos autenticados com os manuais de cada processo serve para analisar se todos os processos estão de acordo com os mesmos, por isso ela deve ser feita pelo gestor de cada agência e o mesmo, ao identificar algum processo que não está de acordo, deve reunir os caixas e pedir mais atenção naquele processo e reforçar também o quão importante é manter um padrão, seguir os manuais e utilizar a matriz de risco.

Para avaliar periodicamente os controles internos, o gestor dos controles internos em conjunto com o gestor da controladoria devem se reunir e criar algum tipo de pesquisa para ser aplicada aos caixas. Com o resultado da pesquisa, deve-se avaliar como estão os controles internos e a gestão de risco da cooperativa e então criar um plano de ação para implementar o controle que apresentar alguma fragilidade. Depois disso, deve ser apresentado aos caixas e tesoureiros na reunião semestral o resultado obtido e o plano de ação que foi desenvolvido para melhoria daquele processo.

4.6.2.3 Proposta para novo fluxograma nos processos de caixa

A dificuldade dos caixas em relação aos processos é principalmente em relação a agilidade do mesmo. Este fluxograma, apresentado na Figura 35, traz essas duas melhorias, no sistema atual e trazer a quantificação das perdas operacionais para que se possa analisar e transmitir aos caixas o que não está dando certo.

Figura 35 - Novo fluxograma nos processos de caixa



Fonte: Produção do autor (2018)

A melhoria dos caixas inclui maior agilidade e assertividade no sistema dos caixas atual. Isso deve ser desenvolvido junto à empresa que desenvolve o software e deve trazer mais segurança na hora de efetivar algum processo no caixa. Outro ponto que pode ser melhorado é a questão da impressão de uma via de conferência nas transferências entre contas Sicredi, facilitando o trabalho dos caixas e eliminando o bloco para transferências. Com isso os caixas já preenchem no sistema os dados informados pelo associado, realização a impressão da via de conferência, o associado confere os dados, assina a via e só então o caixa realiza a autenticação da transferência, trazendo mais confiança e agilidade aos caixas e ao associado também.

Outra melhoria no sistema atual é a soma automática dos boletos. O caixa teria a opção de incluir a quantidade de boletos que o associado traz e antes de autenticar todos eles, o sistema já traz a soma de todos os boletos. Este processo também traria mais segurança e agilidade ao caixa e ao associado, simplificando a rotina diária dos caixas e tesoureiros.

Outro processo que deve ser implementado é a quantificação das perdas operacionais, divididas por processos. Essas informações seriam quantificadas e repassadas aos caixas na reunião semestral que será realizada. Trazendo tudo isso juntamente com a matriz de risco para que se possa identificar aonde se

encaixa cada falha e para que se possa melhorar este processo. Este processo é importante também para que se possa eliminar totalmente o risco operacional que envolve os caixas e tesoureiros das agências, tornando os processos mais confiantes e próximos deste departamento e fazendo com que os caixas e tesoureiros participem mais das responsabilidades da cooperativa em relação ao risco operacional e da gestão de risco, além da contribuição com os controles internos da cooperativa.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por finalidade identificar como os controles internos influenciam na gestão dos riscos operacionais em uma Cooperativa de Crédito, portanto o estudo foi desenvolvido com foco em riscos operacionais e controles internos aplicados ao departamento de caixa e tesouraria das agências da cooperativa. Para isto, foi aplicado um instrumento de pesquisa para identificar o grau de preocupação e o grau de entendimento por parte dos caixas e tesoureiros em relação aos riscos operacionais e aos controles internos que são adotados neste departamento.

Desta forma o problema de pesquisa e as hipóteses foram respondidas, pois com o estudo e a análise dos procedimentos adotados e a inserção de novos métodos e implementação de controles internos nos processos pode-se perceber a importância do mapeamento dos processos e dos controles internos para tornar eficaz o gerenciamento dos riscos operacionais. Assim é possível afirmar que H1 é verdadeira pois com controles internos bem estruturados e periodicamente mapeados, é possível reduzir e a medida que os controles forem implementados, consegue-se eliminar os riscos de falhas operacionais. H2 também é verdadeira, pois quanto mais treinamentos e reuniões os colaboradores tiverem acerca dos controles internos e das falhas operacionais, mais eles terão consciência e desenvolverão a cultura de controles internos para auxiliar na mitigação total das falhas. H3 é verdadeira também, pois, infelizmente, os controles internos utilizados atualmente ainda possibilitam falhas operacionais, porém com o estudo realizado e com as novas propostas para implementação dos controles internos, será possível eliminar os riscos das falhas operacionais e isso será um trabalho contínuo, ou seja, que deverá ser analisado se está de acordo periodicamente para conseguir tornar o departamento de caixa e tesouraria um lugar livre de falhas operacionais.

Através da pesquisa e do estudo realizados e com a implementação dos controles internos existentes pode-se afirmar que a probabilidade de ocorrerem erros ou falhas operacionais neste departamento se minimizam em um primeiro momento e conforme implementação, se eliminam, tornando todos os processos mais confiáveis, tanto aos caixas e tesoureiros como aos associados. Pode-se afirmar ainda que o fortalecimento da cooperativa depende desta ligação entre

os controles internos e a gestão do risco operacional, em especial, no departamento de caixa e tesouraria das agências.

Importante destacar a necessidade de treinamentos sobre todos os processos que envolvem os caixas e tesoureiros em uma primeira etapa e reuniões semestrais para o bom funcionamento da gestão dos riscos operacionais bem como para manter a cultura de controle interno neste departamento. Além disso, destacar a importância de simplificar os manuais dos processos de caixa e mantê-los em lugar de fácil acesso a todos.

Com relação a estrutura dos controles internos da cooperativa observou-se que mesmo a cooperativa mantendo a matriz de riscos, ainda falta a integração dela com o departamento de caixa e tesouraria. A matriz de risco permite avaliar o nível de desempenho dos controles existentes, oferecendo aos gestores melhores condições para identificar para quais riscos existe a necessidade de melhoria dos controles e quais possuem controles adequados.

O estudo proporcionou ainda a conclusão de que a implementação dos controles internos reduz o risco operacional nos processos de caixa e tesouraria das agências, minimizando ou anulando ainda as possibilidades de erros e falhas, evitando prejuízos e tornando viável o gerenciamento dos riscos.

Por fim, com as sugestões deste estudo, espera-se que a cooperativa consiga melhorar seus processos e que ela atinja total eficiência com relação aos controles internos, que consiga gerenciar totalmente seus riscos operacionais e que os caixas e tesoureiros possam trabalhar com mais confiança e segurança nos processos que são realizados por este departamento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo.** – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

ALVES, Andreane Maria Vasconcelo. **A importância do controle interno na gestão empresarial: Um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercado.** - Caicó: UFRN, 2015. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/2038/6/A%20import%C3%A2ncia%20do%20controle_Monografia_Alves.pdf> Acesso em 01 junho 2018.

APPOLONÁRIO, Fábio. **Metodologia científica.** Recurso eletrônico. Editora de conteúdo: Sirlene M. Sales. – São Paulo, SP: Cengage, 2016.

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

ÁVILA, Rafael. **Como fazer o gerenciamento de riscos em projetos com uma matriz de riscos.** 2015. Disponível em <<https://blog.luz.vc/como-fazer/como-fazer-gerenciamento-de-riscos-em-projetos-com-matriz-de-riscos/>> Acesso em 24 agosto 2018.

AVON Harry. **Controle Interno e Externo.** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Paraná – Educação a distância, e-Tec Brasil, 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O que é cooperativa de crédito?** 2018. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp>> Acesso em 01 junho 2018.

BAPTISTA, Makilim Nunes. CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa.** - 2. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2016.

BERMUDO, Vera. VERTAMATTI, Roberto. **Controladoria estratégica e seus desdobramentos comportamentais: a SOX como apoio à geração de valor organizacional.** – São Paulo: Atlas, 2016.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Inteligência em riscos: gestão integrada em riscos corporativos.** - São Paulo: Sicurezza, 2016.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Fundamentos e estrutura do cooperativismo.** Ed. Unijuí, Coleção educação a distância. Série livro-texto, 2009.

CAMARGO, Paula Freire Iorio. **Gestão do risco nas instituições financeiras.** Universidade Cândido Mendes - Instituto A Vez do Mestre. Rio de Janeiro,

2010. Disponível em: <
http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k214256.pdf> Acesso em 26 junho 2018.

CARDOSO, Univaldo Coelho. CARNEIRO, Vânia Lúcia Nogueira. RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. **Cooperativa** – Brasília: Sebrae, 2014.

CARVALHO, Ângela da Conceição; SALES, João Eder. **Cooperativismo de Crédito: Histórico e Evolução da Legislação**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Número III, 2011. Disponível em <<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>> Acesso em 26 maio 2018.

CASTRO, Luiz Humberto de. **Cooperativa de crédito**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE - Unidade de Capacitação Empresarial – UCE, 2009.

CONTE, John Kennedy. **Inovação social no cooperativismo de crédito: o caso SICOOB CREDIP**. Cacoal/RO: UNIR, 2016. Disponível em: <
<http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/1077/1/TCC%20INOVA%C3%87%C3%83O%20SOCIAL%2018%2006%2016%20Vers%C3%A3o%20Final%20PDF.pdf>> Acesso em 31 maio 2018.

CORREIA, Laurentino Baessa. SILVA, Pedro Ylunga Costa da. YUAN, Yu Zhi. LONARDONI, Mário. **A importância do controle interno para a auditoria**. 2009. Disponível em: <
www.dcc.uem.br/semana2009/anais2009/Anais_semana_do_contador_2010_01.doc> Acesso em 26 junho 2018.

COSTA, Marco Antonio F. da. COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Projeto de pesquisa: entenda e faça**. 6. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil, teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DR. AZEVEDO, Antônio Moacyr de. **UNICRED começa a ser idealizada**. Revista UNICRED Litoral e Norte Catarinense. 2013. Disponível em <
<http://www.unicredafinidade.com.br/admin/acervo/arq/9.pdf>> Acesso em 19 agosto 2018.

FARIAS, Cleuza Maria. GIL, Marcelo Freitas. **Cooperativismo**. – Pelotas: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013. Disponível em <
http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos/ifsul/tecnico_biocombustivel/cooperativismo.pdf> Acesso em 21 maio 2018.

FREIRE, Adriano Higino. MEDEIROS, André Luiz. ANDRADE, Diego César Terra de. SANTOS, Antônio Carlos dos. **Gestão não profissional de uma**

cooperativa de crédito mútuo e suas consequências: um estudo sob a ótica da teoria da nova economia institucional. Revista FSA, Teresina, v. 11, n. 3, art. 2, 2014. Disponível em: <
<http://189.43.21.151/revista/index.php/fsa/article/view/588/348>> Acesso em 31 maio 2018.

FUNDAÇÃO SICREDI. **A Trajetória do Sicredi: uma história de cooperação** – Sicredi's journey: a history of cooperativism / Fundação Sicredi; [tradução de Susan Abraham]. – Porto Alegre: Fundação Sicredi, 2014. Disponível em <
<https://www.sicredi.com.br/html/memoria/trajetoria/upload/publicacao.pdf>> Acesso em 12 agosto 2018.

GIL, Antonio de Loureiro. ARIMA, Carlos Hideo. NAKAMURA, Wilson Toshiro. **Gestão: controle interno, risco e auditoria.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

JACQUES, Elidecir Rodrigues. GONÇALVES, Flávio de Oliveira. **Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros.** Economia e Sociedade, Campinas, v. 25, n. 2 (57), 2016. Disponível em:
<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8647593/14494>> Acesso em 31 maio 2018.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.** Livro eletrônico. – Curitiba: InterSaber, 2014.

KOCHI, Patricia Yuri. **Oportunidade de aplicação de matriz de riscos no planejamento de auditorias na secretaria federal de controle interno (SFC).** Brasília – DF, 2011. Disponível em
<<file:///C:/Users/windows/Downloads/2647793.PDF>> Acesso em 20 agosto 2018.

LEI COMPLEMENTAR Nº 130, DE 17 DE ABRIL DE 2009. **Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.** Disponível em <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm> Acesso em 23 maio 2018.

LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. **Do Objetivo e Classificação das Sociedades Cooperativas.** Disponível em <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.HTM> Acesso em 26 maio 2018.

LEOPOLDINO, Candida Joelma. **Elementos conceituais e históricos do cooperativismo.** Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR - v. 11 - n. 20 - 1º sem. 2011 - p. 141 a 156 - ISSN 1679-348X. Disponível em:
<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/viewFile/7618/5625>> Acesso em 18 maio 2018.

LIMA, Flávio Henrique de. **Cooperativa de livre admissão: análise crítica à resolução 3.106/2003 do Conselho Monetário Nacional.** – 2014. Disponível

em: <
<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/12919/1/TCC%20-%20FI%C3%A1vio%20Henrique%20de%20Lima.pdf>> Acesso em 31 maio 2018.

MAGALHÃES, Maria João. AMARAL, Pedro. AHMAD, Issuf. **Manual de Auditoria Interna**. Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2009. Disponível em: < http://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/av_au_docs_basic_au3.pdf> Acesso em 01 junho 2018.

MARTINS, José Ricardo. **Introdução à sociologia do trabalho**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

MONTEIRO, Renato Pereira. FLORES, Pablo. **Estudo sobre a importância dos controles internos no setor de panificação**. Volume 3, Número 5. Revista UNEMAT de Contabilidade. Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/download/291/285>> Acesso em 26 junho 2018.

MORAES, Pedro Paulo Costa de. **Cooperativismo de crédito: uma análise do SICOOB**. Planaltina – DF 2013. Disponível em <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/6699/1/2013_PedroPauloCostaDeMoraes.ppd> Acesso em 13 agosto 2018.

PADILHA, Fabiano Bitencourt. **O controle interno como fermenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Ijuí – RS, 2011. Disponível em < <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/469/O%20CONTROLE%20INTERNO%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20GESTGE%20-%20FABIANO%20BITEN.pdf?sequence=1>> Acesso em 02 junho 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Livro eletrônico. Curitiba: InterSaberes, 2016.

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

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **A história do Cooperativismo no Brasil**. 2011. Disponível em <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2011/01/a-historia-do-cooperativismo-no-brasil/>> Acesso em 23 maio 2018.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os 7 princípios do cooperativismo**. 2014. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>> Acesso em 24 maio 2018.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Os pioneiros de Rochdale**, 2011. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-pioneiros-de-rochdale/>> Acesso em 18 maio 2018.

REINOITE, Ana Rita Diniz. **Proposta de implementação da função de auditoria interna no agrupamento de escolas José Saraiva**. Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Coimbra, 2014. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13358/1/Ana_Reinoite.pdf> Acesso em 01 junho 2018.

REISDORFER, Vitor Kochhann. **Introdução ao cooperativismo**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

RESOLUÇÃO Nº 2554 DE 24 DE SETEMBRO DE 1998. **Implantação e implementação de sistema de controles internos**. Banco Central do Brasil. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v2_p.pdf> Acesso em 07 dezembro 2018.

RESOLUÇÃO Nº 3380 DE 29 DE JUNHO DE 2006. **Implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional**. Banco Central do Brasil. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf> Acesso em 26 junho 2018.

RIBEIRO, Jaciara Xavier Pereira. **Princípios cooperativistas na percepção dos associados: estudo em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais** – Belo Horizonte: FNH, 2012. Disponível em <http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/140320131853479771.pdf> Acesso em 24 maio 2018.

RIBEIRO, Matheus Galvão Vieira. **Aplicação do Value at Risk (VaR) para Mensuração de Risco de Mercado em Períodos de Crises Econômicas Sistêmicas**. Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia - Departamento de Engenharia de Produção – Brasília, 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9617/1/2014_MatheusGalvaoVieiraRibeiro.ppd> Acesso em 28 junho 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria fácil**. – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2013.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de riscos**. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria; Rede e-Tec Brasil, 2013.

SALES, João Eder. **Cooperativismo: Origens e Evolução**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664. Centro de Ensino Superior de São Gotardo. Número I, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>> Acesso em 18 maio 2018.

SAMPAIO, Agnes Natasha Maciel de. **Análise de risco e retorno entre diferentes tipos de carteiras de ações: uma abordagem usando a análise gray e a pesquisa operacional**. Universidade Federal Fluminense – Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Volta Redonda – RJ, 2013. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/2243/1/2013-Administra%C3%A7%C3%A3o-Agnes%20Natasha%20Maciel%20de%20Sampaio.pdf>> Acesso em 28 junho 2018.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

SILVEIRA, Claudia da. **Sociedades Cooperativas**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 01 out. 2012. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.39739&seo=1>>. Acesso em: 26 maio 2018.

SIMÕES, Filipe José Trigo. **O Risco sistêmico na indústria financeira: análise dos potenciais impactos na estabilidade exigida**. Coimbra, 2011. Disponível em: <http://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/42DE7742-8240-4ED4-A0D5-920149146639/0/Oriscosistemiconaindustriafinanceira_FilipeTrigoSimoFi_BBS.PDF> Acesso em 29 junho 2018.

SOUSA, Lúgia Soraia Dias. **Análise e Avaliação do Risco de Crédito Bancário nas PME's – Utilização do modelo de rating**. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresarias. Mindelo, 2012. Disponível em: <<http://www.portaldodoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/2314/1/TFC%20corricorr%20-%20Rating%20-%20L%C3%ADgia%20Sousa.pdf>> Acesso em 26 junho 2018.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

TRUGILHO, Winny Silva. NASCIMENTO, Amanda Péres da Silva. OLÍMPIO, Gessane Abreu. RODRIGUES, Julianne Almeida. SILVA, Elaine Cristina Gomes. **Evolução e perspectivas do cooperativismo no Brasil**. XVIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XIV Encontro Latino Americano de PósGraduação e IV Encontro de Iniciação à Docência –

Universidade do Vale do Paraíba. 2014. Disponível em <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2014/anais/arquivos/RE_0546_0209_01.pdf> Acesso em 23 maio 2018.

WAKULICZ, Gilberto. FILHO, João Telmo de Oliveira. **Legislação cooperativista**. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva. COSTA, Francisco José. **Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion**. Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (ISSN 1983-9456 Impressa e ISSN 2317-0123 On-line), São Paulo, Brasil, V. 15, p. 1-16, outubro, 2014.

BRUM, Tarcísio Costa. **Oportunidades da aplicação de ferramentas de gestão na avaliação de políticas públicas: o caso da política nacional de resíduos sólidos para a construção civil**. 2013.