

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA (UESB)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (DCSA)
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

BRUNNA SOUZA PALES

**GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE
CRÉDITO COOPERATIVO: UM ESTUDO DE CASO NO SISTEMA DE
CONTROLES INTERNOS DA COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO
MÚTUO DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE VITÓRIA DA CONQUISTA LTDA -
SICOOB CREDCOOP**

**VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,
2014**

BRUNNA SOUZA PALES

GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE CRÉDITO COOPERATIVO: UM ESTUDO DE CASO NO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS DA COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE VITÓRIA DA CONQUISTA LTDA - SICOOB CREDCOOP

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Controladoria e Auditoria

Orientador (a): Prof. Flávio José Dantas da Silva

VITÓRIA DA CONQUISTA – BA,

2014

O45s

Pales, Brunna Souza.

Gestão de risco operacional em instituição financeira de Crédito cooperativo: um estudo de caso no sistema de controles interno da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Municipais de Vitória da Conquista – SICCOB CREDCOOP / Brunna Souza Pales, 2014.

71f.: il.

Orientador (a): Flávio José Dantas da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação),
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia,
Vitória da Conquista,

Referências: f.68-70.

1. Administração de risco. 2. Risco operacional.
3. Controle interno. I. Silva, Flávio José Dantas da. II.
Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. III. T.

CDD:658.88

BRUNNA SOUZA PALES

**GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DE
CRÉDITO COOPERATIVO: UM ESTUDO DE CASO NO SISTEMA DE
CONTROLES INTERNOS DA COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO
MÚTUO DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE VITÓRIA DA CONQUISTA LTDA -
SICOOB CREDCOOP**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB).

Área de Concentração: Controladoria e Terceiro Setor

Vitória da Conquista, ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Flávio José Dantas da Silva
Especialista em Auditoria Fiscal Contábil (UFBA)
Professor Auxiliar da UESB
Orientador

Mário Augusto Carvalho Viana
Mestre em Ciências Sociais (PUC/SP)
Professor Assistente da UESB

Carlos Alberto Góes de Carvalho
Mestre em Contabilidade (FVC)
Professor Adjunto da UESB

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que me foi permitido. Por me iluminar e abençoar minha trajetória, e todo o precioso conhecimento adquirido ao longo desta jornada.

Aos meus pais, Zenilda e César, pelo apoio e por tudo que sempre fizeram por mim, pela simplicidade, exemplo, amizade, e carinho, fundamentais na construção do meu caráter. Muito obrigada por muitas vezes acreditarem em mim mais do que eu mesma.

Agradeço a Anderson, pelas caronas, pelo apoio, pela força e todo seu carinho. Você foi essencial para que eu pudesse chegar aonde cheguei.

Agradeço a Andreza, por partilhar seu conhecimento e informações que foram essenciais para execução deste trabalho.

Gostaria de agradecer, também, ao meu orientador professor Flávio Dantas pelas orientações e direcionamento e, pelo conhecimento transmitido.

À Vanêide, agradeço pelo apoio dado na confecção deste trabalho e, por atenciosamente atender aos meus telefonemas e e-mail.

Aos meus colegas e minhas amigas de classe, pelas boas risadas que demos, pelo convívio fraternal e pelo apoio durante a jornada da Graduação.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta etapa da minha vida.

RESUMO

A crise e escândalos de instituições financeiras, por conta da falta de controle, fez com que o risco operacional ganhasse um destaque nos últimos anos. Por isso, os órgãos reguladores empreenderam esforços para se adaptar às novas necessidades e promover segurança e estabilidade no sistema financeiro. Tais normas e recomendações, muitas vezes, se estendem às cooperativas de crédito, que também estão sujeitas aos diversos tipos de riscos do setor bancário e, devem ter segurança quanto às operações realizadas. Deste modo, o gerenciamento de risco, assim como o Controle Interno, tornaram-se ferramentas fundamentais para existência de qualquer negócio, auxiliando as entidades a alcançarem seus objetivos e, prevenir falhas, perdas e ameaças. Assim, a pesquisa teve por finalidade estudar e acompanhar o processo de gestão de risco operacional na Cooperativa Credcoop, identificando os artefatos utilizados, assim como, os resultados obtidos com tal processo e a observação a determinadas legislações, além de observar os controles internos destinados ao risco operacional. Para responder a estas indagações foi utilizado o estudo de caso, com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. No tocante à coleta de dados junto aos responsáveis pelo controle fez-se o uso de entrevista e observação da rotina e funções, além de pesquisa documental por meio de consultas a relatórios disponíveis, tendo como delimitação o exercício de 2013. Partiu-se da ideia de que a cooperativa em estudo utiliza uma eficaz ferramenta de gestão de risco, por meio dos controles internos, observando a legislação regulamentar.

Palavras-chave: Gerenciamento de risco. Risco operacional. Controle interno.

ABSTRACT

The crisis and scandals of financial institutions, due the lack of control, did that operational risk won a highlight in recent years. Hence, regulators agencies have undertaken efforts to adapt to the new necessities and promote security and stability in the financial system. These standards and recommendations, often , extends to the credit cooperatives, which are also subject to different types of risks in the banking industry and, must have assurance as to the operations. This way, risk management, as well as internal control, have become fundamental tools for existence of any business, helping entities achieve their objectives and, prevent faults, losses and threats. Thus, the research aimed to study and monitor the process of operational risk management in the Credcoop Cooperative, identifying the artifacts used, even as the results obtained with this process and the observation of certain legislations, besides observing the internal controls for the risk operational. To answer these questions was used the case study, with qualitative, descriptive and exploratory research. As regards to the gathering data of the responsables by control was made using interviews and observation of routine and functions, as well as documentary research by querying the available reports, having the exercise 2013 as delimitation. We started from the idea that the cooperative in case uses an effective tool for risk management, through internal controls, observing regulatory legislation.

Keywords: Risk management. Operational risk. Internal control.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cubo COSO II.....	46
Figura 2 – Organograma Sicoob Credcoop	49
Figura 3 – Modelo de Matriz de Análise da LVC	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estado da Arte	22
Quadro 2 – Subclassificações de Risco de Pessoas	30
Quadro 3 – Subclassificações de Risco de Processo	31
Quadro 4 – Subclassificações de Risco de Tecnologia	31
Quadro 5 – Resolução 2.554 e o Sicoob Credcoop	62
Quadro 6 – Resolução 3.380 e o Sicoob Credcop	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO.....	12
1.3.1 Questão – Problema.....	12
1.3.2 Questões Secundárias.....	12
1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA	12
1.6 RESUMO METODOLÓGICO.....	13
1.7 VISÃO GERAL.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 MARCO CONCEITUAL	15
2.2 ESTADO DA ARTE.....	21
2.3 MARCO TEÓRICO	24
2.3.1 O cooperativismo no Brasil.....	24
2.3.1.1 Cooperativas de crédito.....	26
2.3.1.1.1 Cooperativa de Crédito de Servidores Municipais no Estado da Bahia - Sicoob Credcoop.....	28
2.3.2 O risco operacional.....	29
2.3.2.1 Risco Operacional em instituição financeira	32
2.3.2.1.1 Arcabouço regulamentar para a gestão de risco em instituições financeira	34
2.3.3 Governança Corporativa	38
2.3.3.1 Controles internos.....	40
2.3.3.1.1 Controles internos e Risco na abordagem do COSO.....	42
3 METODOLOGIA.....	47
4 ANÁLISE DE DADOS.....	51
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	51
4.1.1 Área Relacionamento com Associado/Cliente.....	52

4.1.2 Área Crédito.....	53
4.1.3 Área Suporte Organizacional	55
4.2 O AGENTE DE CONTROLE E RISCOS.....	55
4.3 SISTEMA UTILIZADO	56
4.4 O CONTROLE INTERNO E GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL NO CREDCOOP..	57
4.4.1 Estrutura e composição.....	57
4.4.2 Funcionamento	58
4.4.3 Avaliação do Risco Operacional.....	59
4.4.4 Tratamento dos riscos	60
4.5 FISCALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO	61
4.5.1 Auditoria	61
4.5.2 Perdas Operacionais.....	61
4.6 REGULAMENTAÇÃO	62
4.6.1 Resolução 2.554/98 e os Controles Internos do Sicoob Credcoop	62
4.6.2 Resolução 3.380/06 e o Gerenciamento de Risco Operacional do Credcoop	63
4.6.3 Demais recomendações	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICES	71
APÊNDICE A – ENTREVISTA	71

1 INTRODUÇÃO

Todos os agentes econômicos estão submetidos a diversos tipos de riscos, presentes na rotina de qualquer investimento, e são um dos maiores desafios à sobrevivência das organizações. Estes riscos podem ser considerados como a probabilidade que algum evento futuro ocorra influenciando negativamente o alcance dos objetivos da organização.

Devido à evolução dos serviços financeiros, e conseqüentemente, fatores como a pressão competitiva e o desenvolvimento tecnológico, as instituições bancárias ficaram mais suscetíveis a riscos cada vez maiores. Buscando proteger o sistema financeiro e manter a estabilidade econômica internacional, os órgãos reguladores responsáveis tem buscado desenvolver e aperfeiçoar métodos adequados às características de cada instituição, conforme suas particularidades.

A modernização trouxe consigo, além da complexidade de riscos, a possibilidade de fazer uso de ferramentas robustas que possibilitem a obtenção de informações precisas, transparentes e que transmitam confiança e credibilidade aos usuários, auxiliando a entidade a atingir seus objetivos. E, com o intuito de auxiliar a entidade no alcance de tais objetivos surgem os controles internos, um dos elementos que compõe o processo de gestão.

A busca pelo controle de eventos que ocorrem e impactam negativamente as empresas, é foco principal da atenção de muitos gestores. Este processo de administração de tais incertezas que podem impactar as organizações, ocasionando perdas às mesmas, é denominado de gerenciamento de riscos. Gerenciar adequadamente os riscos a que a entidade se expõe indica a maximização da capacidade de gerar valor e, por conseguinte, possibilita-a um futuro no mercado. Assim, a gestão de risco passou a ser um tema bastante discutido mundialmente nas últimas décadas, principalmente no âmbito das instituições financeiras.

Deste modo, este estudo tem por foco a gestão de riscos operacionais inerentes à instituição financeira de crédito cooperativo, focando o sistema de controles internos da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Municipais de Vitória da Conquista Ltda - Sicoob Credcoop.

1.1 TEMA

Gestão de risco operacional em cooperativa de crédito dos servidores municipais de Vitória da Conquista.

A pesquisa desenvolvida versou sobre Gestão de Risco, um dos artefatos da Controladoria, parte da Contabilidade responsável por suprir as necessidades de informações dos gestores da organização. E que está interligada aos conhecimentos sobre planejamento estratégico, sistema de informação, controle, sistema de gestão, e enfim, Contabilidade gerencial.

Trata-se de um tema muito abrangente, no entanto a pesquisa foi realizada na cooperativa de crédito, que é uma associação de pessoas, sem fins lucrativos, que buscam através da ajuda mútua uma melhor administração de seus recursos financeiros, com o objetivo de prestar assistência creditícia e serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis.

Por meio de investigação científica nos sistemas de controles internos, buscou-se identificar e compreender como se dá a prática da gestão de risco na cooperativa de Crédito Sicoob - Credcop, observando sua prática, consequências e o cumprimento dos requisitos legais. Desta forma, podem-se apresentar os objetivos norteadores desta investigação como a seguir:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar os controles internos destinados à gestão de risco operacional utilizados pela Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Municipais de Vitória da Conquista Ltda - Sicoob Credcoop. .

1.2.2 Objetivos Específicos

- Averiguar os elementos utilizados na gestão de risco operacional;
- Verificar os resultados trazidos para a Cooperativa pela gestão de riscos;
- Constatar se há um cumprimento das normas específicas a respeito; e,
- Estudar o processo de gestão de risco operacional no Sicoob Credcoop por meio de verificação do sistema de controle interno.

Assim sendo, tem-se que as interrogantes motrizes desta pesquisa são:

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

1.3.1 Questão – Problema

Quais os controles internos utilizados pela Cooperativa Credcoop que são destinados à gestão de risco operacional?

1.3.2 Questões Secundárias

- Quais os elementos utilizados na gestão de risco operacional?
- Quais os resultados trazidos para a empresa pela gestão de riscos?
- Quais as legislações observadas pela entidade durante o gerenciamento de risco operacional?
- Que verificação se faz do processo de Gerenciamento de Riscos nos Controles Internos do Sicoob Credcoop?

Assim, a pesquisa acredita na seguinte “possível” resposta:

1.4 HIPÓTESE DE PESQUISA

A cooperativa em estudo utiliza uma eficaz ferramenta de gestão de risco, por meio dos controles internos, observando a legislação regulamentar.

1.5 JUSTIFICATIVA

A gestão de risco vem continuamente sendo utilizada, principalmente pelas instituições financeiras. Além de ser um ponto chave para garantir a estabilidade e contribuir efetivamente para a geração de lucro. Logo, um eficiente controle das incertezas pode ser uma garantia de um futuro, principalmente, em se tratando do âmbito sistema financeiro.

Tendo-se por base tal temática, identifica-se que o objeto de estudo se encontra em destaque no cenário atual devido à importância e crescente expansão das cooperativas de crédito no mercado financeiro, visto que funcionam como alternativa aos serviços prestados pelos bancos comerciais, se destacando por possuírem menos burocracia e baixo custo na prestação serviços.

Para a sociedade, esta pesquisa contribui com conteúdo em dois aspectos. Para gestores e empreendedores, que, ao adquirirem conhecimento sobre o funcionamento, importância e benefícios de tais ferramentas, podendo aproveitá-las em seus negócios, melhorando o desempenho do negócio. Afinal, uma empresa que se mantém preparada para os riscos mercadológicos tem uma taxa de sobrevivência maior, garantindo o emprego e a renda de muitas. E, para os próprios usuários da Cooperativa, que poderão ter ciência do seu funcionamento, avaliando o nível de segurança e confiabilidade da mesma.

A contribuição para a comunidade acadêmica se dá ao ofertar conhecimento sobre a real execução da gestão de risco na Cooperativa de crédito Sicoob Credcoop, permitindo assimilar como se dá o seu funcionamento e seus efeitos, ou até, servindo de incentivo àqueles que se identificarem com a área, para aprofundar estudos nesta temática ou futura aspiração profissional.

Devido à característica atribuída ao profissional da Ciência Contábil ser o responsável pelo controle e defesa do patrimônio das entidades destaca-se economicamente importante o fato de ser fundamental a uma organização possuir um sistema de controle interno e gestão de risco. Uma vez que um adequado gerenciamento, como um meio para identificação, análise e consequente planejamento de respostas a tais riscos, exerce a função não só de elemento preventivo, mas também, a possibilidade de criação de oportunidade a partir das ameaças. Se tornando uma forma de auxílio à gestão empresarial e, por conseguinte, ao processo decisório, objetivando assegurar a otimização dos resultados e à continuidade da organização.

1.6 RESUMO METODOLÓGICO

Esta pesquisa terá abordagem paradigmática qualitativa, construída com bases dedutiva, posto que possui cunho exploratório, e será apoiada na interpretação descritiva. Como eixo principal de procedimentos trata-se de estudo de caso que utilizará como instrumento de coleta de dados entrevista individual gravada e semiestruturada e a pesquisa documental. Trabalhar-se-á com universo populacional dos responsáveis pelo controle interno circunscrito ao Sicoob Credcoop, situada em Vitória da Conquista no ano de 2013.

1.7 VISÃO GERAL

O presente trabalho é composto por cinco capítulos, sendo o primeiro referente à introdução com seus itens essenciais, o segundo contendo a teoria sobre o assunto, dividido

em três grandes partes: Marco conceitual, Estado da arte e Marco teórico. O terceiro capítulo exporá a metodologia da pesquisa, seguindo do quarto capítulo que analisará os dados coletados respondendo às questões de pesquisa e atendendo aos objetivos. Por fim, o quinto capítulo resume o trabalho explicitando as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEITUAL

No Brasil, o órgão formador da estratégia econômicas do país, é chamado de Sistema Financeiro Nacional (SFN). Para o Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo (CRC-SP)/Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON) (1994, p. 17) significa o “conjunto de instituições que se dedicam, de alguma forma, ao trabalho de propiciar condições satisfatórias para manutenção de um fluxo de recursos entre poupadores e investidores”. Ou seja, é o conjunto de órgãos que regulamentam as atividades financeiras.

De acordo com Assaf Neto e Lima (2011) é do processo de intermediação e distribuição de recursos no mercado que se destaca a importância social e econômica do Sistema Financeiro Nacional. As Instituições financeiras são definidas como as pessoas jurídicas, públicas ou privadas e que tenham sua função principal ou secundária de guardar, intermediar ou aplicar os recursos financeiros (tanto dos próprios recursos como recursos de terceiros), que sejam em moeda de circulação nacional ou de fora do país e também a custódia de valor de propriedade de outras pessoas.

No Brasil as cooperativas de crédito são equiparadas as instituições financeiras (Lei 4.595/64), e o seu funcionamento deve ser autorizado e regulado pelo Banco Central do Brasil. O Cooperativismo possui também legislação própria, a Lei 5.764/71 que estabelece maneiras de constituir, desmembrar, fundir, incorporar e dissolver uma cooperativa, além dos artigos obrigatórios no estatuto da sociedade e das funções dos órgãos estatutários (principalmente os Conselhos Fiscal e de Administração) e a Lei Complementar 130/2009.

Segundo Niyama e Gomes (2000, p. 31) as cooperativas de créditos são instituições financeiras privadas, com personalidade jurídica própria, especializadas em propiciar crédito e prestar serviços a seus associados, constituídas sob a forma de sociedade de pessoas de natureza civil. Classificam-se de acordo com o artigo 6º da Lei 5.764 em singulares, centrais ou federações e confederações, da seguinte forma:

- 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 anuidades 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. (Art. 6º da Lei nº 5.764/1971).

Para o CRC do Estado de São Paulo (1994) as cooperativas de crédito são instituições constituídas sob a forma de sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, não sujeitas à falência, tendo como finalidade o atendimento exclusivo de seus associados e distinguem-se pelas características:

- adesão voluntária de associados em número limitado;
- variação automática de capital social em função da administração de associados;
- acessibilidade das quotas-partes de capital apenas aos associados;
- singularidade de voto, qualquer que seja a participação dos cooperados no capital social;
- retornos das sobras líquidas do exercício ao associado, proporcionalmente ao montante das operações por ele realizadas;
- indivisibilidade dos fundos e das reservas. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2009, p. 39).

Deste modo, tais cooperativas são mantidas pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários, e buscam através da ajuda mútua uma melhor administração de seus recursos financeiros. Ainda que as cooperativas sejam entidades sem fins lucrativos, a busca por resultados positivos se torna imprescindível, visto que precisa de meios para manter o próprio funcionamento, além de eventuais reinvestimentos, para poder prosseguir com os serviços oferecidos.

Em um mundo de crescentes mudanças, a firma bancária opera sob condições de incerteza sobre o futuro, conseqüentemente, estão mais suscetíveis a contratempos. A atividade bancária, portanto está sujeita a determinados riscos que são inerentes ao negócio dos bancos, uma vez que, segundo De Paula (2000) estes - além de operarem em uma economia monetária em condições de incerteza igual ou maior do que qualquer empresa capitalista -, pela própria natureza de seus negócios, em geral emprestam a mais longo termo do que captam, o que resulta em um descasamento entre suas operações ativas e passivas.

Geralmente, o conceito de risco está ligado à noção de perigo, fazendo referência a uma ameaça, ou seja, uma possibilidade de ocorrer. Segundo o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, elaborado pelo IBGC, o termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar. Geralmente entende-se risco referindo a “possibilidade de ‘algo não dar certo’, porém trazendo um conceito mais atualizado envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às ‘perdas’ como aos ‘ganhos’, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados [...]”. Portanto o risco está

presente em qualquer ambiente e acontecimento. Ainda seguindo esta literatura considera-se que:

Em Finanças, a relação risco-retorno indica que quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado dos investimentos. Esta relação vale tanto para investimentos financeiros como para os negócios, cujo “retorno” é determinado pelos dividendos e pelo aumento do valor econômico da organização (IBGC, 2007, p. 11).

Dentro do conceito mais amplo Padoveze (2010, p. 96) considera risco como “eventos futuros incertos, que podem influenciar o alcance dos objetivos estratégicos, operacionais e financeiros da organização”. Enquanto isso, seguindo o raciocínio de risco empresarial, Damodaran (2009 apud BERTOLDI, 2010, p. 22) considera que para configurar risco são necessários dois fatores: “O primeiro é a incerteza sobre prováveis resultados de um experimento, e o segundo, é o fato de que os resultados obtidos precisam ser relevantes em termos de utilidade”, ou seja, o evento deve ser apresentar imprevisível em seus resultados e ter um impacto significante.

Nesta mesma linha de pensamento Baraldi (2005 apud BERTOLDI, 2010, p. 22) considera os riscos empresariais como sendo eventos que impedem a empresa de ganhar dinheiro e respeito, agindo sobre os meios estratégicos e provocando desastres financeiros. Assim sendo, o risco do negócio pode surgir de várias formas, havendo possibilidade de estar ligado às decisões de investimentos estratégicos, ao lançamento de determinado produto, às estratégias de *marketing*, competição de mercado e incertezas quanto ao comportamento das vendas entre outros fatores conforme diz Linsmeier e Pearson (1996 apud OLIVEIRA; MARTINS; ROCHA, 2006, p. 2). O ambiente onde as instituições financeiras encontram-se inseridas está continuamente se modificando. A crescente turbulência do mercado e as exigências dos órgãos reguladores têm levado tais instituições a desenvolverem estratégias cada vez mais complexas e refinadas. Assim, é possível considerar que as principais exigências incidem sobre os riscos considerados mais habituais no âmbito das instituições financeiras que são: riscos de liquidez, de mercado, de crédito e operacional.

O artigo 2º da Resolução nº 4.090 de 2012 define risco de liquidez como:

- I - a possibilidade de a instituição não ser capaz de honrar eficientemente suas obrigações esperadas e inesperadas, correntes e futuras, inclusive as decorrentes de vinculação de garantias, sem afetar suas operações diárias e sem incorrerem perdas significativas; e
- II - a possibilidade de a instituição não conseguir negociar a preço de mercado uma posição, devido ao seu tamanho elevado em relação ao volume normalmente

transacionado ou em razão de alguma descontinuidade no mercado (BRASIL, 2012, art. 2º).

O risco de crédito é definido pelo art. 2º da Resolução nº 3.721/2009, como a possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação.

Para efeitos do art. 2º da Resolução 3.464/2007, risco de mercado é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas por uma instituição financeira.

E o risco operacional, que foi o elemento basilar da presente pesquisa, definido no artigo 2º da Resolução 3.380/06, como a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

A probabilidade de ocorrência de riscos no âmbito bancário, ainda que não seja totalmente eliminável, leva os bancos a procurar gerenciá-los, de forma a minimizá-los, adotando, para tanto, técnicas de administração de ativo e de passivo. Assim, os controles internos são desenhados para minimizar essa exposição a níveis aceitáveis. Portanto, assim como outras entidades financeiras, as Cooperativas também são obrigadas a implantar controles internos, de acordo com o art. 1º da Resolução nº 2.554/1998, que estabelece:

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

Parágrafo 1º - Os controles internos, independentemente do porte da instituição devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas. (BRASIL, 1998).

Uma das formas de reduzir as possibilidades de ocorrências de fraudes e a exposição aos riscos existentes é através do controle interno que, de acordo com Duarte Jr et al. (p. 42), pode ser definido como:

Um instrumento de medida, de avaliação ou de regulamentação dos desempenhos operacionais adotados pelas instituições financeiras em todas as suas áreas de atuação, com especial atenção àquelas funções que possam expor a instituição a maiores riscos e, em consequência, gerar maiores perdas.

Ou ainda, o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) – Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, entidade americana responsável por definições na área de auditoria, por meio de seu Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, definiu o controle interno como:

O plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas. (*AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS*).

Diante de tais conceitos, é possível perceber a amplitude do seu significado que, de forma sucinta, diz respeito ao conjunto de procedimentos, normas e objetivos estabelecidos pela Administração visando cumprir as políticas administrativas, proporcionar confiança, evitar e fraude e, portanto, proporcionar o alcance dos objetivos da entidade.

Segundo a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI) (2007), que definiu o controle interno como o processo integrado efetuado pela direção e corpo de funcionários, e estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança na consecução da missão da entidade, este propõe alcançar os seguintes objetivos gerais:

- execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- cumprimento das obrigações de *accountability*;
- cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis;
- salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano (*INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS*, 2007, p. 19).

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) - Comitê das Organizações Patrocinadoras – publicou o *Internal Control – Integrated Framework* (Controle Interno – Um Modelo Integrado), que define o controle interno como sendo:

Um processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações;
- Confiabilidade das demonstrações financeiras;
- Conformidade com leis e regulamentos cabíveis. (*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION*, 2007, p. 119).

Com o aumento da preocupação com os riscos, devidos aos grandes escândalos com fraudes e corrupções da época, em 2004, foi elaborado o *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* (Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada) ou

COSO II que expandiu e acrescentou detalhes primeiro deixando-o mais robusto e totalmente focado em risco. Além disso, o controle interno teve sua função ampliada passando a ser um instrumento de grande importância na gestão dos riscos.

O controle interno está situado no centro, e faz parte integral do gerenciamento de riscos corporativos. Toda organização enfrenta incertezas e desafios, e o papel da administração é saber gerir adequadamente tais infortúnios, evitando surpresa que afetem a entidade e assegurando o seu desempenho, daí a importância e necessidade de um gerenciamento de risco. Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2007, p. 4) o gerenciamento de risco corporativo é:

Um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos.

Através deste processo a organização além de evitar influencia negativa sobre seus resultados, ainda pode vir a transformar a ameaça em oportunidade. De acordo com Padoveze (2010, p. 96):

O foco da gestão de risco é manter um processo sustentável de criação de valor para acionistas, uma vez que qualquer negocio sempre está exposto a um conjunto de riscos. Para tanto, é necessário criar uma arquitetura informacional para monitorar a exposição da empresa ao risco.

Esta arquitetura informacional é um meio de gerenciar de risco, através do qual pode ser possível controlar ou administrar suas consequências. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o seu Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos (2010, p. 12) a adoção de um modelo de Gerenciamento de Risco Corporativo “visa a permitir que a alta administração e demais gestores da organização lidem eficientemente com a incerteza, buscando um balanceamento ótimo entre desempenho, retorno e riscos associados”. Além disso, entendem que tal modelo:

Preserva e agrega valor econômico à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de seus objetivos e metas de desempenho, representando mais do que um mero conjunto de procedimentos e políticas de controle (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2010, p. 13).

Portanto, diante das ideias expostas, é possível concluir, de uma forma sintetizada, que gestão de risco é “o processo por meio do qual as diversas exposições ao risco são identificadas, mensuradas e controladas” (BRITO, 2003, p. 15). Além disto, para uma maior eficácia, é necessário que tal processo seja constantemente monitorado e adaptado à realidade das empresas, para não se tornarem obsoletos.

2.2 ESTADO DA ARTE

O atual projeto, abordando o assunto de gerenciamento de risco, não se trata de uma temática inovadora, já havendo outros trabalhos, principalmente em grandes instituições. Assim, o estado da arte compreende o levantamento e exposição de estudos e abordagens anteriores que fundamentam o tema da pesquisa. A intenção do **Quadro 1** – Estado da Arte é mostrar uma síntese de alguns trabalhos de outros autores, com temáticas semelhantes a este e, que servirão para embasar e nortear o mesmo, com o intuito de melhorar a compreensão do leitor a respeito do tema.

Quadro 1 – Estado da Arte

(continua)

TIPO	TITULO	AUTOR (ES)	ANO	NIVEL	INSTITUIÇÃO	IDEIA PRINCIPAL	LINK/LUGAR	DATA DE ACESSO
Dissertação	Estudo da avaliação de Gerenciamento de Risco Operacional de Instituições Financeiras no Brasil: Análise de caso de uma Instituição Financeira de grande porte	Adriana Cristina Garcia Trapp	2004	Mestrado	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo	Analisar a avaliação e gerenciamento do risco operacional em uma instituição financeira nacional de grande porte, detectando instrumento de medida e análise e o estágio de desenvolvimento quanto ao gerenciamento do risco operacional.	http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27042009-141758/pt-br.php	31/10/2013
Artigo	Gerenciamento dos Riscos Operacionais: Os Métodos Utilizados por uma Cooperativa de Crédito	Isis de Castro Amaral; Mateus de Carvalho Reis Neves; Alan Ferreira de Freitas; Marcelo José Braga.	2009		RCO – Revista de Contabilidade e Organizações	Analisar se as cooperativas de crédito têm buscado desenvolver mecanismos de gerenciamento do risco operacional que sejam compatíveis com suas especificidades, por meio do estudo de caso na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB CREDILIVRE), Manhuaçu – MG.	http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/84/98	23/09/2013
Dissertação	Implementação da Estrutura de Gerenciamento de Riscos Operacionais no BNDES	Danielle Mantuano Braga	2010	Mestrado	Faculdade de Economia e Finanças IBMEC	Apresenta a forma como o BNDES estruturou sua gestão do risco operacional e como vem atendendo aos principais aspectos impostos pela Resolução 3.380. O resultado demonstra uma estrutura em desenvolvimento, assim como a própria regulação bancária.	http://www2.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestradodo/ADM_daniellebraga_mai10.pdf	21/10/2013

(conclusão)

TIPO	TITULO	AUTOR (ES)	ANO	NIVEL	INSTITUIÇÃO	IDEIA PRINCIPAL	LINK/LUGAR	DATA DE ACESSO
Artigo	Auditoria Interna e o Gerenciamento de Risco em Cooperativas de Crédito	Marluz Gnata Vier	2009			Apresenta um resumo das principais legislações aplicáveis a uma cooperativa de crédito, dos conceitos e da importância da auditoria interna e do gerenciamento de riscos, além de destacar a relação existente entre a gestão de riscos no ambiente empresarial e a função dos auditores, como também evidenciar os impactos da Basileia II no Brasil.	http://www.unifin.com.br/Conteudo/arquivos/20111006173450.pdf	23/09/2013

Fonte: Elaboração própria – Compilação da internet (2013).

O **Quadro 1-** Estado da Arte menciona obras com temáticas que se correlacionam com a do presente estudo e, destaca o conteúdo nelas exposto, buscando facilitar o entendimento do conteúdo proposto, evidenciando a forma como ele é abordado. Cada autor relata de forma específica, sobre o mesmo tema, explanando, principalmente, sobre os mecanismos de gerenciamento de risco operacional, sua importância em instituições financeiras e sua contribuição no alcance dos objetivos. Os contextos abordados nas pesquisas apresentadas pautam informações relevantes que serviram de subsídios para o desenvolvimento desta pesquisa, além da possibilidade de nortear futuros pesquisadores.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 O cooperativismo no Brasil

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. Trata-se de um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital e, que visa às necessidades do grupo e não o lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa de desenvolvimento socioeconômica e inclusão social, oferecendo aos associados oportunidades de participarem da distribuição de oportunidades de trabalho e de renda do País.

No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Esse processo emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século XIX. O movimento iniciou-se na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, se expandindo para os demais Estados. E, em 1902, surgiram as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, e a partir de 1906, nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural.

Em dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), nascia formalmente aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional. E, em 1971, a Lei 5.764 disciplinou a criação de cooperativas, Em 1995, o cooperativismo brasileiro ganhou o reconhecimento internacional. Este fato

contribuiu também para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras. Com a propagação da doutrina cooperativista, as cooperativas tiveram sua expansão num modelo autônomo, voltado para suprir as necessidades dos próprios membros e assim se livrarem da dependência dos especuladores.

O cooperativismo brasileiro entrou no século XXI enfrentando o desafio da comunicação. Atuante, estruturado e fundamental para a economia do País tem por objetivo ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

Atualmente, as sociedades cooperativas ainda são reguladas pela Lei nº 5.764, de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das cooperativas. As sociedades cooperativas podem adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, sendo-lhe exigido o uso da expressão "cooperativa" em sua denominação e, vedado o uso da expressão "Banco". As cooperativas se classificam também de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas ou por seus associados, sendo os propósitos sociais mais utilizados: cooperativas de produtores; cooperativas de consumo; cooperativas de crédito; cooperativas de trabalho; cooperativas habitacionais; cooperativas sociais. Ainda, as sociedades cooperativas podem ser classificadas, de acordo com a Lei, em:

- singulares: constituídas por no mínimo 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, aquelas sem fins lucrativos. Tais cooperativas se caracterizam pela prestação direta de serviços aos associados

- cooperativas centrais ou federações de cooperativas: compostas por, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais. 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.

- confederações de cooperativas: combinação de, pelo menos, 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

As cooperativas permitem obter a realização econômica para seus associados, distribuem renda, geram benefícios sociais e no plano político, permitem ao associado espaços de participação e a assunção do protagonismo no processo decisório da atividade econômica e organizacional. E, surgiram e continuam surgindo em tempos de crise Há quem

entenda que o cooperativismo pode ser considerado uma terceira via, entre o capitalismo e o socialismo que pode levar a inclusão social, pois ao gerar empregos para a sociedade, as pessoas estão sendo incluídos no processo produtivo.

Assim sendo, deixa-se de fazer maiores estudos sobre as demais cooperativas, se restringindo as cooperativas de crédito, por se tratar do objeto desta pesquisa.

2.3.1.1 Cooperativas de crédito

As cooperativas são instituições financeiras integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), tendo o funcionamento definido pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e suas atividades fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil. Visando assegurar maior estabilidade ao setor, foi criada a Lei Complementar nº 130 de 17 de abril de 2009, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, além da Resolução CMN 3.859, de 2010 e Circular 3.502, de 2010 que dispõem, também, sobre o funcionamento da cooperativa de crédito. Juntamente com as demais legislações sobre sociedades cooperativas formam o arcabouço que irão regulamentar as cooperativas de crédito.

Ao contrário das demais instituições financeiras que visam o lucro, a finalidade das cooperativas é contribuir para o crescimento econômico e o desenvolvimento social, a partir da obtenção de resultados, que são incorporados ao patrimônio da entidade e, conseqüentemente, de seus associados.

Como dito anteriormente, o presente estudo teve como objeto uma cooperativa de crédito, que é definida pelo Banco Central como “uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados”. As cooperativas são fundamentadas em sete princípios, que são as linhas orientadoras por meio das quais levam os seus valores à prática. São eles:

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

- Gestão democrática - as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada

de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.

- Participação econômica dos membros - os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, caso haja, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão.

- Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à 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 - as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

- Inter cooperação - as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

- Interesse pela comunidade - as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

As cooperativas de crédito têm como finalidade prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, permitindo acesso ao crédito e outros serviços financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc.). Todas as operações feitas pelos associados (empréstimos, aplicações, depósitos e outras) são revertidas em seu benefício através de preços justos. Os recursos aplicados na cooperativa ficam na própria comunidade, o que contribui para o desenvolvimento das localidades onde está inserida. Dados de junho de 2013 do BACEN davam conta da existência de 1.195 Cooperativas de Crédito no Brasil, responsáveis por administrar R\$ 115 bilhões de ativos totais.

2.3.1.1.1 Cooperativa de Crédito de Servidores Municipais no Estado da Bahia - Sicoob Credcoop

Em 28 de outubro de 1997, trinta abnegados e corajosos Servidores Municipais, reuniram-se em Assembleia Geral no Salão Paroquial Dom Climério, Praça Joaquim Correia, Centro, com R\$ 3.000,00 (três mil reais) inicialmente. Eles deram início ao sonho de constituir uma Cooperativa de Crédito, com o apoio da Administração Municipal na gestão do Dr. Guilherme Menezes que disponibilizou dois computadores completos, através de Decreto o espaço físico, colocou dois Servidores de nível superior (Administradores), que assumiram a Presidência e a Diretoria Administrativa respectivamente.

Como tudo no começo, a adesão à primeira Cooperativa de Crédito de Servidores Municipais no Estado da Bahia teve pouca aceitação. A Cooperativa era apresentada nas Assembleias dos Professores e demais Servidores e talvez pelo fato de que não se conhecia nenhum exemplo no Estado, acreditavam que não daria certo, pois a realidade econômica e financeira dos Servidores teve um período um tanto nebuloso e desacreditado, não havia crédito aos mesmos no comércio local e eram discriminados por trabalharem na Prefeitura e corria-se o risco de venderem e não receberem o pagamento.

No final de 2009, verificou-se uma evolução percentual no Capital de 39.600%; Nos Empréstimos a evolução foi de 824%; O número de Associados cresceu para 2.039. A Cooperativa começou emprestando com a taxa de 4,5% mensal, reduzindo para 4,00%, depois para 3,5%, reduziu para 2,95% e atualmente 1,5% a 2,5%, consignado em folha de pagamento, com a respectiva autorização dos Associados que integralizavam inicialmente suas cotas partes com R\$ 200,00 (duzentos reais) divididos em até 10 parcelas e que a partir da Assembleia Geral de 2001 foi aprovado o aumento para R\$300,00 (trezentos reais) o valor mínimo de cotas para se associar, sendo que atualmente esse valor é de R\$100,00 (cem reais) sem o parcelamento, e o mínimo de 3% do seu salário base mensalmente a título de capitalização, aumentando dessa forma a poupança coletiva e individual.

Iniciou com o sistema de informática Sisacredi do estado de Minas Gerais, em abril de 2001 houve a migração para o sistema Sicredi do Rio Grande do Sul e em abril de 2003 migrou seus dados finalmente para o sistema padronizado SISBR do Bancoob, que tem atendido plenamente as demandas da Cooperativa e de seus Associados e enquadrado no

Fundo Garantidor do Sicoob (FGS) que garante depósitos dos Associados até a quantia de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais).

Hoje, a maior fonte de receitas ainda é a carteira de financiamentos de computadores e empréstimos normais e as atuais taxas praticadas variam de 1,5 % a 2,5 % ao mês com tendência de queda de acordo análises e avaliações da atuante Diretoria Executiva e Conselho de Administração. O Sicoob Credcoop presta ótimos serviços aos seus Associados e contribuintes nos recebimentos de IPTU para a Prefeitura onde disponibiliza um terminal financeiro (caixa) na Secretaria de Finanças para agilizar o atendimento aos contribuintes do município e a PMVC também agiliza dessa forma o recebimento dos recursos para investir na melhoria do Municipal. O Sicoob Credcoop trabalha com conta corrente, cartão de débito, depósitos a vista e a prazo, seguros de vida e autos, Docs, Teds, débito automático, internet banking, caixa automático, além dos recebimentos normais de boletos de cobrança de convênios que também impactam positivamente nos resultados das sobras.

Em dezesseis anos de funcionamento, o Sicoob Credcoop se consolidou como uma instituição para quem quer outra opção extra a bancos e instituições convencionais. Por isso o número de associados não para de crescer, atualmente são 2.575 servidores cooperados. O capital social da instituição é de R\$ 4,3 milhões e seu patrimônio líquido ultrapassa R\$ 7 milhões. Ao logo do tempo, o número de empréstimos cresceu, e as carteiras de crédito já somam R\$ 7,8 milhões. O Sicoob Credcoop é a primeira e única Cooperativa de Economia e Crédito no ranking das Cooperativas de Crédito Baianas.

2.3.2 O risco operacional

O risco está relacionado a possíveis perdas de resultado devido a fatores tanto internos quanto externos. Os riscos operacionais podem ser subdivididos, de modo a permitir identificar e monitorar os riscos de forma mais eficaz, além do melhor entendimento de suas causas.

No entanto, como as instituições se diferem em seus procedimentos, não existe uma catalogação única de riscos operacionais. Assim, é recomendado por alguns estudiosos, que cada entidade crie seu próprio dicionário de risco, considerando suas particularidades. Deste modo, a seguir é apresentado um modelo de dicionário de riscos segregados por natureza, sugerido por Crouhy et al. (2001 apud TRAPP, 2004) assim temos:

Risco de Pessoas - Está associado a falhas e erros humanos, ou, até mesmo a fraudes. Geralmente, ligado ao processo de decisões, podendo ser intencional ou não. Assim, de acordo com Trapp (2004) representa a “possibilidade de perda decorrente de falhas humanas não intencionais ou por negligência, inclusive por falta de valores éticos”. Pode ser subdividido conforme o **Quadro 2** – Subclassificações de Risco de Pessoas demonstra.

Quadro 2 – Subclassificações de Risco de Pessoas

Risco de fraude	Risco decorrente de comportamentos fraudulentos, com a intenção de falsificar, subtrair propriedade alheia ou de infringir regras, leis ou políticas internas e externas.	<ul style="list-style-type: none"> - Desvio de dinheiro de agência bancária; - Violação de sigilo bancário; - Abertura fraudulenta de conta bancária
Erro não intencional	Risco originado por equívoco, omissão, distração ou negligência de funcionário.	<ul style="list-style-type: none"> - Valores incorretos repassados a clientes por distração; - Mau atendimento a correntista; - Informações repassadas de forma errônea.
Qualificação	Pode ser definido como o risco de perda em função do desempenho de tarefas ou funções sem a devida qualificação profissional.	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar operações com determinado produto sem conhecimento de suas necessidades legais; - Fazer uso de hedge sem conhecimento da operação
Conduta antiética	Risco de perda por falta de cumprimento dos padrões e comportamentos éticos estabelecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação de “gratificação” para concessão de crédito a cliente. - Utilização indevida de informações de clientes.

Fonte: Trapp (2004, p. 58).

Risco de processo – Está ligado a problemas ou deficiências em documentos, contratos, registros, processos, etc. que podem dificultar ou impedir o alcance dos objetivos da instituição. Para Trapp (2004) diz respeito à “possibilidade de perda em função de fragilidade nos processos, seja por falta de regulamentação e/ou documentação, por deficiência no desempenho, por falta de controle entre outros fatores”. A representação do **Quadro 3** – Subclassificações de Risco de Processo mostra as categorias que subdividem o risco de processo.

Quadro 3 – Subclassificações de Risco de Processo

Modelagem	Este tipo de risco é decorrente de concepção inadequada dos produtos e serviços bancários. Também pode ser representado pela utilização ou interpretação incorreta de modelos e dados.	<ul style="list-style-type: none"> - Falha na definição de mercados; - Utilização de modelos matemáticos inadequados; - Falha na segmentação de clientes.
Regulamentação	Risco decorrente de perdas por alterações indevidas ou inexistência de normas para controles internos, além de práticas incompatíveis com leis e regulamentos externos.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de definição de procedimento; - Falta de segregação de tarefas de controle; - Inobservância dos limites e normas operacionais definidos pelo Banco Central do Brasil.
Transação	Este risco origina-se quando uma transação é executada com erros.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro incorreto de uma operação de swap; - Liquidação de operação com divergência de saldo; - Documentação incompleta ou incorreta para formalização de contrato.
Controle	Risco originado pela fragilidade no processo de controle das operações e por problemas com informações disponíveis imprecisas	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento repentino no volume de operações sem o devido controle do <i>back-office</i>; - Falhas nos informes às entidades reguladoras; - Falta de conciliação contábil.

Fonte: Trapp (2004, p. 59).

Risco de tecnologia – Este tipo de risco não está associado diretamente a falhas na atividade humana, mas a falhas em equipamentos. Representa a “possibilidade de perda em função de fragilidade ou falha nos sistemas de informações e recursos tecnológicos, decorrentes de sobrecarga elétrica, problemas com o processamento de dados, confiabilidade das informações, performance de processamento inadequada” (TRAPP, 2004, p. 60). Deste modo, o **Quadro 4 – Subclassificações de Risco de Tecnologia** sugere as quatro categorias de riscos ligados aos sistemas tecnológicos.

Quadro 4 – Subclassificações de Risco de Tecnologia

(continua)

<i>Overload</i>	Decorrente de sobrecargas nos sistemas elétricos, de processamento de dados, telefônico entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> - Linhas telefônicas permanentemente ocupadas; - Sistemas inoperantes nas agências bancárias por acúmulo de informações; - Sistemas inoperantes devido à falha interna na rede elétrica.
Falha de equipamentos	Este risco é representado por falhas em equipamentos de processamento e transmissão de dados, comunicação, segurança entre outros. Também pode ser motivado pela não substituição frequente dos equipamentos antigos.	<ul style="list-style-type: none"> - Danos aos discos rígidos, impossibilitando leitura e gravação de dados; - Equipamento inoperante devido à falta de memória RAM para processamento; - Servidores de rede contaminados por vírus.

(conclusão)

<i>Software</i>	Risco causado por erros de programação, utilização inadequada de softwares, interligação de sistemas, obsolescência.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de versão antiga de “<i>software</i>”, prejudicando a performance; - Impossibilidade de integração de sistemas por <i>softwares</i> incompatíveis.
-----------------	--	--

Fonte: Trapp (2004, p. 60).

Risco de imagem - A Imagem se refere à forma como a organização é mostrada para a sociedade e o que ela representa para esta. Deste modo, o risco de imagem representa:

A possibilidade de perda em decorrência de alterações na reputação da empresa junto a clientes, concorrentes, órgãos reguladores etc. Salienta-se que a imagem da organização pode ser afetada na ocorrência de qualquer um dos riscos já relatados. Portanto, optou-se por categorizá-lo em nível à parte (TRAPP, 2004, p. 60).

Uma boa imagem fomenta uma boa reputação à entidade e, conseqüentemente, oferece maior segurança aos clientes, gerando uma relação de confiança. Deste modo, uma imagem adequada é capaz de gerar valor a instituições, o que faz com que muitos estudiosos considerem-na como um ativo intangível. Ou seja, aqueles que não possuem existência física, mas que podem agregar vantagens competitivas e proporcionar benefícios futuros.

Risco de eventos externos – Refere-se aos riscos inerentes ao ambiente externo e, por isso, estão fora do controle da organização. É representado, segundo Trapp (2004) como a “possibilidade de perda devido a fatores externos e que não estão sob controle da instituição, como falhas de fornecedores na prestação de serviços, desastres naturais (inundação, incêndio, terremoto etc.) e conjuntura político-econômica”.

2.3.2.1 Risco Operacional em instituição financeira

Devido a grande volatilidade e ao dinamismo do mercado financeiro, a gestão de risco operacional é fator preponderante para a sobrevivência de qualquer negócio. De acordo com as medidas propostas pelo Comitê de Basileia, haverá uma demanda de capital voltada para o risco operacional.

A Resolução nº 3.380/06 dispõe sobre a implementação de estrutura de risco operacional, deste modo, integra o arcabouço regulamentar que adequa as instituições financeiras nacionais às recomendações de Basileia II.

O risco operacional, como definido anteriormente, diz respeito a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Nesta definição inclui o risco legal associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição, mas exclui os riscos estratégicos e de reputação.

Deve-se atentar ao fato de que riscos operacionais se diferem de riscos de operações, visto que os operacionais podem ocorrer fora das operações propriamente ditas da instituição. De acordo com a Resolução, entre os eventos de risco operacional, incluem-se:

- I - fraudes internas;
- II - fraudes externas;
- III - demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- IV - práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- V - danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- VI - aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- VII - falhas em sistemas de tecnologia da informação.

A instauração de controles internos é fundamental para a eficiente gestão de risco operacional se tornando base para uma atividade bancária sólida e segura. Quando bem implementados e geridos os controles internos auxiliam a instituição financeira a resguardar seus recursos, minimizando o risco de grandes perdas operacionais. Cabe salientar que, do ponto de vista de Ashby (2008 apud BRAGA, 2010):

As perdas operacionais não são causadas por pessoas, processos, sistemas e eventos externos, mas sim por fatores organizacionais e sociais, que envolvem: a estrutura organizacional, a percepção de riscos dos gestores, a cultura organizacional e as dinâmicas sociais de seus grupos, as políticas internas e as dinâmicas de poder, as mudanças organizacionais e as pressões externas sociais, políticas e econômicas. Segundo o autor, pessoas, processos, sistemas e eventos externos correspondem ao “gatilho” que irá acionar o evento de perda, ocasionado por esses fatores organizacionais e sociais. (BRAGA, p. 30, 2010).

Segundo Galvão (2008) “o Departamento de Gestão de Risco Operacional do Banco do Brasil, em documento divulgado em 2004, as reduções de risco operacional normalmente levam a um aumento de eficiência e a menores custos”. Além disso, um efetivo sistema de controles internos é capaz de reduzir a probabilidade de erros humanos e irregularidades em processos e sistemas. No entanto, os riscos operacionais podem decorrer de fatores internos ou externos a organização. Como os eventos externos são alheios aos controles internos e

podem prejudicar a continuidade da entidade, toda instituição deve possuir um plano de contingência visando amenizar os impactos de tais acontecimentos.

Nesta busca por estruturas e processos específicos para mensuração e mitigação de risco, de acordo com Galvão (2008), a troca de informações entre órgãos reguladores e bancos passou a ser a chave para o desenvolvimento de métricas quantitativas e qualitativas de cálculo do risco operacional na indústria bancária.

A estrutura de risco operacional é composta de políticas, princípios, ações e técnicas padronizadas, e todos os níveis hierárquicos da instituição têm papéis e responsabilidades definidos de acordo com suas atividades para atingir a eficácia na gestão do risco operacional.

2.3.2.1.1 Arcabouço regulamentar para a gestão de risco em instituições financeira

Motivados pela ocorrência de diversos escândalos financeiros, os órgãos responsáveis, com o intuito de evitar crises financeiras, ou até mesmo um colapso na economia, criaram normas que visam regulamentar o gerenciamento de risco. Assim, as instituições bancárias devem atentar ao cumprimento dos padrões mínimos exigidos nacionais e, quando for o caso, internacionalmente.

2.3.2.1.1.1 *Recomendações internacionais*

Em 1975, foi criado o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, uma organização que congrega autoridades supervisoras estabelecido pelos bancos centrais do G10, e vinculada ao *Bank for International Settlements (BIS)*. Em 2009, a composição do Comitê foi ampliada, passando a contar com representantes de 27 países, dentre os quais o Brasil. Os países são representados por dirigentes de bancos centrais e demais autoridades nacionais com competência para exercer a supervisão financeira.

O comitê é responsável pela formulação de normas de fiscalização e orientações visando às boas práticas de supervisão bancária, uma necessidade imposta pela crescente globalização das finanças. No entanto, mesmo os países que não são membros do Comitê, costumam usar seus normativos como referencial para a política a ser adotada por suas respectivas instituições, seguindo os princípios básicos, mas adaptando as cláusulas às suas particularidades.

A primeira versão do acordo foi editada em julho de 1988. Oficialmente denominado “Convergência Internacional para Mensuração e Adequação de Capital” também conhecido como Basileia I, contendo instrução para garantir a solidez do sistema financeiro mundial, além de nivelar o ambiente concorrencial no qual atuam as instituições bancárias. Segundo Rodríguez e Marín (2007 apud BRAGA, 2010) o Comitê de Basileia pretendia com Basileia I “[...] evitar que os bancos incorressem em excessivos riscos creditícios, exigindo-lhes manter um nível mínimo de capital em função do risco assumido tal que, em casos de insolvência de seus devedores, absorvera as possíveis perdas”. Assim, focado no risco de crédito, estabeleceu parâmetros mínimos para a adequação do capital dos bancos para, no caso de quebra, proteger recursos de depositantes e de outros credores.

Esta primeira versão, recebeu várias críticas, pois deixava de satisfazer muitos aspectos considerados essenciais. Por isso, em 2004, o Acordo de Basileia sofreu uma revisão e atualização, cujo resultado final foi apresentado pelo BIS, no documento “Convergência Internacional de Mensuração e Padrões de Capital – uma estrutura revisada” (*Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards - A Revised Framework*) ou simplesmente Basileia II. No entanto, neste tempo até a Basileia II foram elaborados alguns adicionais ao primeiro, de forma a deixá-lo mais completo, de como, por exemplo, agregando outros níveis de capital e a inclusão do risco de mercado, que, de acordo com Trapp (2004) perfaz um total de 103 publicações até 2003.

O Novo Acordo é mais amplo e complexo que Basileia I, dando ênfase nas metodologias de gerenciamento de risco dos bancos, na supervisão das autoridades bancárias e no fortalecimento da disciplina de mercado. Além de buscar aprimorar a administração dos riscos de crédito e mercado, incluiu o risco operacional. Também, procurou ser mais sensível ao risco assumido por cada instituição, além de pregar a necessidade de implementação de controles internos e sistemas de monitoramento de riscos.

Vale ressaltar que, de acordo com o *Risk Bank*, os bancos brasileiros operam, historicamente, com folga no indicador de Basileia, concedendo-lhes maior proteção para se ajustar às mudanças de conjuntura.

Com a crise de 2008, houve a necessidade de uma revisão e complementação das recomendações, destarte o Comitê decidiu se reunir novamente para realizar um estudo sobre as possíveis falhas da regulamentação até então vigente. E, em 2010, esta série de estudos deu origem a dois documentos (*Basel III: A global regulatory framework for more resilient*

banks and banking systems e *Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring*) que, em conjunto, formam o arcabouço definido como Basileia III.

O objetivo básico do Basileia III, segundo o Banco Central, é o de aperfeiçoar a capacidade de as instituições financeiras absorverem choques provenientes do sistema financeiro ou demais setores da economia e reduzir o risco de contágio do setor financeiro sobre o setor real da economia. Em última análise, as recomendações de Basileia III visam auxiliar a manutenção da estabilidade financeira e a promoção do crescimento econômico sustentável.

2.3.2.1.1.2 Regulamentação Nacional de acordo com os padrões mundiais

A introdução das recomendações do Acordo de Basileia I no Brasil foi feita através da Resolução nº 2.099/1994 do Conselho Monetário Nacional. O Basileia I, além de reduzir o risco sistêmico global, pretendia colocar os bancos em condições de igualdade em relação à concorrência internacional, pois todos os bancos internacionalmente ativos estariam sujeitos aos mesmos requerimentos mínimos de capital de criar referências comparativas internacionais.

Com a concepção do Basileia II, o Banco Central do Brasil divulgou o Comunicado 12.746 sobre “os procedimentos para a implementação da nova estrutura de capital - Basileia II” com o cronograma para implementação do Novo Acordo no Brasil, que posteriormente foi alterado pelo Comunicado nº 16.137/2007, através do Comunicado 19.028/2009. Deste modo, passou a ser implantada a Resolução 3.490 de agosto 2007, além de novas normas sobre a abordagem dos riscos e, os bancos tiveram até 31 de julho de 2008 para se adaptar às novas regras, sendo tal data considerado o marco de implementação de Basileia II no Brasil, segundo Trein (2011).

Posteriormente, devido as novas recomendações do Basileia III, o Bacen emitiu o Comunicado nº 20.615/ 2011, no qual expõe as principais definições preliminares relativas ao capital e à liquidez de instituições financeiras a serem consideradas no aprimoramento da regulamentação prudencial. O Banco Central esclareceu que as recomendações de Basileia III são complementares às de Basileia II e, trata-se de um movimento contínuo de aprimoramento da estrutura prudencial aplicável às instituições financeiras, tendo a definição do capital

regulatório e o montante de capital alocado como elementos primordiais. E, portanto, devem ser consideradas em conjunto com as informações contidas nos Comunicados nº 16.137/2007 e nº 19.028/2009. Finalmente, a implantação do Basileia III no Brasil está ocorrendo, de acordo com o Bacen, por meio de quatro Resoluções e quinze Circulares emitidas pelo órgão, cujo prazo de adaptação às novas regras é de 2014 a 2019.

Além destas, há também a Resolução 3.477 de 2009 do Banco Central que dispõe sobre a divulgação de informações referentes à gestão de risco, por parte dos bancos e instituições autorizadas, além do Patrimônio de Referência Exigido (PRE) e a adequação do Patrimônio de Referência (PR).

A resolução define que a divulgação deve ser realizada com detalhamento adequado a finalidade e complexidade das operações, e à sofisticação dos sistemas e processos de gestão de riscos. Atentando ao fato de que havendo diferenças relevantes entre as informações previstas na circular e informações divulgadas pela instituição, precisam ser devidamente esclarecidas.

Além disto, as informações adicionais que a instituição julgar relevantes também devem ser divulgadas, como forma de assegurar a apropriada transparência de sua gestão e mensuração de riscos, bem como da adequação do seu PR. De acordo com o art. 3º da referida Resolução:

Devem ser divulgados aspectos qualitativos para cada uma das estruturas de gerenciamento de risco, incluindo:
 I descrição dos objetivos e políticas de gerenciamento de riscos, com estratégias e processos utilizados;
 II - descrição do processo estruturado de comunicação e informação de riscos e dos sistemas de mensuração utilizados pela instituição; e,
 III - políticas de *hedge* e de mitigação de risco, e estratégias e processos utilizados para o monitoramento contínuo da efetividade dos *hedges* e dos instrumentos de mitigação.
 Parágrafo único. Devem ser considerados, no mínimo, os riscos de crédito, operacional, de liquidez e de mercado, destacando-se o risco de taxa de juros das operações não classificadas na carteira de negociação (BRASIL, 2009, Art. 3º).

Tais dados, dentre outros exigidos na Resolução, devem ser divulgadas anualmente as informações qualitativas e trimestralmente as informações de natureza quantitativa.

Além disto, o CMN visando assegurar a solidez das instituições financeiras emitiu a Resolução nº. 2.554/98 que dispõe sobre a implantação e implementação dos sistemas de controles internos para instituições financeiras. Assim, o controle interno significa os procedimentos, métodos ou rotinas cujos objetivos são proteger o patrimônio, produzir os

dados confiáveis e ajudar a administração no processo de gestão. E que, tornou-se um instrumento de grande importância na gestão dos riscos, pois auxilia as instituições a conhecerem melhor seus pontos fortes e fracos e como explorá-los.

Atualmente, as instituições financeiras convivem com os impactos decorrentes de atender a regulamentação dentro do prazo e, simultaneamente, a adoção de métodos de gestão de risco mais particulares e completos, que lhes proporcionem vantagens competitivas. Tudo isso implica enorme transformação das práticas de gerenciamento de riscos e de modelos de negócios em vigor no sistema bancário global.

2.3.3 Governança Corporativa

A governança corporativa ganhou espaço a partir dos debates sobre a adoção de boas práticas organizacionais entre corporações e investidores e, surgiu para superar o “conflito de agência”. Este conflito nasce da separação entre titular da propriedade e detentor do controle. Ocorre quando o dono da propriedade delega ao administrador o poder de decisão sobre sua propriedade, no qual, nem sempre, os interesses de ambos estão alinhados.

Devido a este conflito, emergiu a necessidade de criação de mecanismos que alinhassem ambos os interesses. Assim, a preocupação da Governança é de criar um conjunto de procedimentos internos e externos visando de harmonizar as relações estabelecidas pela entidade a partir da prestação de contas das atividades realizadas, transparência nos processos e maior igualdade entre os acionistas. Deste modo, a Governança Corporativa pode ser considerada como sendo o conjunto de instrumentos, que permite aos associados, sócios e acionistas um acompanhamento da gestão, de modo a assegurar a adoção de boas praticas de gestão, visando garantir o retorno sobre os investimentos. Logo, cabe a ela fixar os objetivos, metas e estratégias a serem desenvolvidos pela organização.

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. Deste modo, de acordo com o IBGC (2010), são quatro os princípios básicos de Governança Corporativa, a saber:

Transparência: Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas

impostas por disposições de leis ou regulamentos. Na literatura internacional, este princípio é denominado de *disclosure*, ou seja, o dever de revelar informações úteis e relevantes. Uma adequada transparência resulta em um clima de confiança, e não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

Equidade: diz respeito ao tratamento justo e igualitário a todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (*accountability*): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Além destes princípios, as principais ferramentas que asseguram o adequado controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal. De acordo com o IBGC (2010) tem-se:

Conselho de Administração: É o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles. É considerado o guardião do objeto social e do sistema de governança, sendo ele que decide os rumos do negócio, devendo proteger e valorizar a organização e otimizar o retorno, conforme o melhor interesse da entidade.

Auditoria independente: Considerada um importante agente da governança, ela age em função de verificar as demonstrações contábeis e emitir parecer diante de sua atuação verificando se refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Conselho Fiscal: É parte integrante do sistema de governança e deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização. Podendo ser permanente ou não, conforme o estatuto. Tem o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela organização, para obter subsídios em matérias de relevância.

Além disto, boas estruturas de gestão de riscos e controles internos são essenciais para uma organização bem administrada, e conseqüentemente, esses três elementos tornam-se pré-

requisitos para uma boa governança. Deste modo, Governança, Riscos e Controles devem ser conduzidos de forma integrada, objetivando não apenas respeitar os valores, interesses e expectativas da instituição e dos agentes que a compõem, mas também de todas as suas partes interessadas, tendo o cidadão e a sociedade como os vetores principais desse processo.

2.3.3.1 Controles internos

Apesar de serem vários os conceitos dados por diversos autores, conforme visto no Marco Conceitual da presente pesquisa, é possível perceber que há uma conexão de pensamentos sobre o entendimento de controle interno, como sendo um conjunto de mecanismos adotados pelas empresas visando minimizar o impacto dos riscos nos processos e nos negócios, almejando o alcance dos objetivos.

De acordo com a Resolução nº 2.554/98 do Banco Central toda instituição autorizada a funcionar deve implantar sistemas de controles internos, que devem ser efetivos e consistentes de acordo com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas, observando sempre as particularidades de cada entidade. Focando para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares.

O controle interno deve ser usado para manter o domínio das empresas sobre as informações geradas pelos vários setores, de modo a salvaguardar ativos, prevenir e detectar erros e fraudes, gerando informações confiáveis e tempestivas que servirão para auxiliar o gestor na busca de sua missão. E, para que ocorra de forma efetiva, é imprescindível a existência de uma governança corporativa atuante, para fazer com que os objetivos sejam cumpridos. Deste modo, segundo Attie (2010, p. 155) o Controle interno possui quatro objetivos básicos, a saber:

- a) a salvaguarda dos interesses da empresa;
- b) precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- c) o estímulo à eficiência operacional;
- d) aderência às políticas existentes.

No entanto, o controle interno, por mais bem elaborado e adequado seja, só consegue oferecer à entidade, uma segurança razoável sobre os objetivos da mesma, e não absoluta. Afinal, o controle interno depende do fator humano, que está sujeito a erros e falhas

propositais ou não. Portanto, os mecanismos de controle visam limitar tais ações e suas consequências.

Assim, a função do controle interno está diretamente relacionada com todas as estruturas da empresa, que, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC T 16.8) o controle interno é classificado em:

- (a) operacional - relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade;
- (b) contábil - relacionado à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis;
- (c) normativo - relacionado à observância da regulamentação pertinente.

O exercício de um adequado controle sobre cada uma dessas áreas assume fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios. Porém, o Sistema de Controle Interno precisa funcionar integrado e possuir uma unidade para coordenar todos os controles internos que o formam. E, do qual, as atividades de auditoria interna deve fazer parte.

Além disto, as informações a respeito dos controles internos devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição, de modo a assegurar que sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização. Deste modo, o Bacen propõe que os Controles Internos devem prever:

- I- a definição de responsabilidades dentro da instituição;
- II- a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;
- III- meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;
- IV- a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;
- V- a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;
- VI- o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;
- VII- a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico (BRASIL, 2007, art. 2º).

Assim, o controle interno deve abranger todas as áreas, monitorando e acompanhando os procedimentos adotados pela instituição, visando o fornecimento de informações

necessárias a Administração. Além de prevenir e evitar irregularidades, como erros ou fraudes, protegendo os ativos da entidade, devendo ser constantemente revisado e atualizado às novas necessidades.

Deste modo, um bom Controle Interno é capaz de agregar valor à organização, e proporciona maior credibilidade aos clientes, acionistas e demais usuários, pois possibilita a identificação prévia de fatores internos e externos que possam vir a afetar os negócios da instituição. Devido a isso, os atuais modelos de controles internos estão utilizando o gerenciamento de riscos em sua base conceitual.

Controles eficientes permitem cumprir os objetivos de maneira correta e tempestiva com a mínima utilização de recursos. De modo a assegurar a eficiência dos controles internos, o COSO emitiu algumas recomendações, contendo alguns subsídios para que a administração pudesse utilizar e avaliar seus controles internos com eficácia, que se tornaram referência mundial.

2.3.3.1.1 Controles internos e Risco na abordagem do COSO

Na definição tradicional, o ambiente de controle constitui uma situação permanente e contínua, existente em todas as áreas da empresa, visando à redução dos riscos e ao aumento da eficácia dos processos. O controle tem como finalidade a correção de erros, falhas, seja no planejamento, na direção ou na organização, em tempo hábil para que ocorra uma melhora em todo o processo operacional.

O Comitê de Organizações Patrocinadoras (*Committee of Sponsoring Organizations - COSO*) é uma entidade sem fins lucrativos, direcionada a melhorar a qualidade dos relatórios econômico e financeiros, proporcionando uma metodologia que visa alcançar a eficiência e eficácia dos componentes do controle e gerenciamento de riscos em uma organização. Trata-se de uma iniciativa do setor privado, patrocinado e financiado pela *American Institute of Certified Public Accountants* - Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA); *American Accounting Association* - Associação Americana de Contadores (AAA); *Financial Executives International* - Executivos Financeiros Internacionais (FEI); *The Institute of Internal Auditors* - Instituto dos Auditores Internos (IIA); e, *Institute of Management Accountants* - Instituto dos Contadores Gerenciais (IMA).

O Controle Interno foi o primeiro objeto de estudo do COSO, com a publicação do *Internal Control – Integrated Framework* (Controles Internos – Um Modelo Integrado), em 1992, conhecido como COSO I. Este documento estabelecia uma estrutura de controles internos e forneceu ferramentas de avaliação para uso de empresas e de outras entidades para avaliar seus sistemas de controle.

A importância atribuída a este documento fora de tal magnitude que se tornou uma referência mundial, sendo adotado por milhares de organizações para controlar melhor suas atividades visando o cumprimento dos seus objetivos. Além disto, levou as organizações internacionais que orientam sobre controles internos a revisarem suas publicações, incorporando o arcabouço conceitual e os elementos e recomendações, introduzidos pelo COSO.

O sistema de controle interno é, geralmente, definido pela Administração de forma que se adequem às necessidades e particularidades de cada entidade. E, é utilizado para manter o domínio sobre as informações geradas pelos diversos setores, de modo a salvaguardar ativos e gerar informações.

O COSO tinha como objetivo fornecer subsídios para a Administração na avaliação do sistema de controle, e conseqüente análise e melhora da sua efetividade. Assim, a avaliação dos controles internos é realizada por meio de verificação do alinhamento e integração entre tais componentes.

Deste modo, o COSO desmembra e descreve cinco componentes que se inter-relacionam de forma multidirecionada, e são considerados essenciais para um controle interno eficaz, visando obter um parâmetro comum, para melhor avaliação, comparação e melhoramento dos sistemas, que são: Ambiente de controle; Avaliação de risco; Atividades de controle; Informação e comunicação e; Atividades de monitoramento.

Em 2004, houve a necessidade de uma ampliação de todo entendimento arrolado no COSO I. Assim, teve seu conteúdo ampliado e aperfeiçoado, resultando na divulgação do documento Gerenciamento de Risco Empresarial –Estrutura Integrada (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*), conhecido como COSO II ou ERM, focado para a gestão de risco. O gerenciamento de riscos permite, não apenas identificar, avaliar e administrar o risco diante de incertezas, como integra o processo de criação e preservação de valor.

Este novo modelo preservou a estrutura integrada e os elementos previstos no *COSO Report*, acrescentando-lhe novos componentes. A referida estrutura abrange o controle interno, como sendo parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos, originando uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais robusta. Assim, definiu o modelo de gerenciamento do risco com os seguintes componentes:

- **Ambiente interno:** Compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão.
- **Fixação de objetivos:** Deve existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. A gestão de riscos assegura que a administração disponha de processos que propiciem suportes e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.
- **Identificação de riscos:** Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades.
- **Avaliação de riscos:** Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.
- **Respostas a riscos:** A administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.
- **Atividades de controles:** Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia
- **Informações e comunicações:** As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.
- **Monitoramento:** A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Para o COSO *ERM* a definição do gerenciamento de risco é segregada em vários conceitos, propositalmente amplos, que orienta seu enfoque diretamente para o cumprimento dos objetivos determinados pela organização e fornece parâmetros para definir a eficácia desse gerenciamento. Assim, tem-se:

- um processo contínuo e que flui através da organização;
- conduzido pelos profissionais em todos os níveis da organização;
- aplicado à definição das estratégias;
- aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta;
- formulado para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar a organização, e para administrar os riscos de acordo com seu apetite a risco;
- capaz de propiciar garantia razoável para o conselho de administração e a diretoria executiva de uma organização;
- orientado para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes (*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS*, 2007, p. 4).

Um adequado gerenciamento de riscos contribui para assegurar uma eficaz comunicação na organização e, garantir a conformidade com a legislação, Além de ajudar a organização a concretizar seus objetivos e evitar acontecimentos indesejáveis ao longo do exercício de suas atividades.

A implantação da gestão de riscos ao guiar seu enfoque para as operações já existentes e o modo como estas podem contribuir para o gerenciamento de riscos, integrando-o às atividades operacionais básicas acarreta importantes implicações quanto à evitar procedimentos e custos desnecessários. Além disso, a implantação e incorporação do gerenciamento de riscos à estrutura das operações básicas contribuem para que os responsáveis pela administração identifiquem e aproveitem novas oportunidades de crescimento dos negócios.

Os eventos, de uma forma geral, podem causar impacto negativo, positivo ou ambos. Os que geram impacto negativo representam riscos, podem originar-se a partir de condições aparentemente positivas, e constituem obstáculos à criação de valor ou desgastam o valor existente. Já os eventos cujo impacto é positivo podem tanto contrabalançar os impactos negativos como representar oportunidades. A oportunidade significa a possibilidade de que um evento ocorra e influencie favoravelmente a realização dos objetivos. Assim, favorecem a criação ou a preservação de valor através do seu aproveitamento nos processos de fixação de estratégias e metas.

Para melhor expor suas ideias o COSO se baseia na estrutura de um cubo tridimensional apenas acrescentando novos elementos ao anterior. Assim, a primeira dimensão corresponde aos objetivos, a segunda às unidades administrativa e a terceira aos componentes do controle. E, no qual existe uma relação direta entre os objetivos, que são o que a entidade busca alcançar, os componentes, que representam os meios atingir os objetivos, e a estrutura organizacional da entidade e que deverão ser avaliadas. Deste modo, através da Figura 1, é possível observar a estruturação do modelo, fazendo referencia a cada um de seus componentes.

Figura 1 – Cubo COSO II

COSO II



A decomposição desse cubo permite focar no gerenciamento geral dos riscos de uma empresa, seja por categorias, ou mesmo, da conjugação de vários itens ao mesmo tempo. Portanto, o foco passa dos controles associados à informação para os controles dos processos de gestão, possibilitando uma atuação proativa, com a identificação de oportunidades e de fatores de redução dos riscos.

3 METODOLOGIA

Para caracterizar um trabalho como científico, um dos requisitos essenciais é que ele possua metodologia; segundo Horn e Diez (2005, p. 70) “o sentido da metodologia é facilitar o cumprimento dos objetivos. É preciso descrevê-la, esclarecendo quais os caminhos escolhidos para o estudo e sua sistematização, ou seja, projetando as possibilidades de travessia pretendida”. Assim, entende-se que se trata de um meio para alcançar o fim, ou seja, uma forma de conduzir a pesquisa.

No intuito de responder as questões fundamentais desta investigação, esta pesquisadora adotará a abordagem qualitativa, visto que a pesquisa busca explorar o entendimento e interpretação sobre o gerenciamento de risco no Sicoob Credcoop, sem meios de quantificação, na tentativa de examinar e compreender os motivos, características, funcionamento e o sentido dos fatos. Uma vez que, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) esta abordagem “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo [...] centrando na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”, ou seja, trata-se de uma forma de decodificação de fenômenos e, posterior transmissão das informações obtidas, sendo caracterizada pelo enfoque interpretativo.

Durante a pesquisa, parte-se de generalizações já existentes para casos particulares, assim, a forma de construção do pensamento da pesquisa será feita utilizando o método dedutivo. Para Marconi e Lakatos (2008) este método tem o “propósito de explicar o conteúdo da premissa”, assim permite-se ao pesquisador partir do conhecido ao desconhecido.

Com relação ao objetivo do estudo, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Visto que, Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) afirmam que a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.” E para Silva e Menezes (2005, p. 21) a pesquisa descritiva “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. A pesquisadora teve o intuito de descrever e explicar os fenômenos em estudo, com o propósito de demonstrar o passo a passo do real processo na empresa, de forma a estimular a compreensão dos resultados obtidos com a pesquisa e o entendimento sobre a realidade do tema, sem interferência pessoal.

Depois de obtidos os dados da pesquisa, realizou-se uma análise tendo como base a interpretação descritiva dos dados, que segundo Triviños (1987 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35) “pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade”. E, como já dito anteriormente, é justamente a intenção da pesquisa: apresentar e descrever como é realizado o gerenciamento de risco na empresa, buscando facilitar a percepção sobre a realidade pesquisada, compreendendo o funcionamento e efeitos dos seus elementos.

Para tanto, a pesquisa utilizou como procedimento o estudo de caso, no qual, segundo Fonseca (2002 apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 39) este procedimento:

Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Sendo o propósito da pesquisa, estudar profundamente um determinado agente, procurando interpretar e apresentar os eventos, indo a campo e procurando extrair ao máximo o conhecimento dos envolvidos no processo, levando o conhecimento amplo e detalhado para a pesquisa. Além disto, alguns autores indicam o uso do protocolo como uma forma de proporcionar confiabilidade a pesquisa de estudo de caso.

No contexto de um Estudo de Caso, o protocolo é um instrumento orientador e regulador da condução da estratégia de pesquisa. O Protocolo constitui-se em um forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa. Isto é, garantir que os achados de uma investigação possam ser assemelhados aos resultados da replicação do Estudo de Caso, ou mesmo de outro caso em condições equivalentes ao primeiro, orientado pelo mesmo protocolo (MARTINS, 2008, p. 74).

Para tal, foi utilizado, como instrumento de coleta de dados, a entrevista (Apêndice A) semiestruturada individual, isto é, aquela que em parte já é estruturada, mas que é possível incluir as questões que desejar. Assim a entrevista visa obter informações por meio da conversação, para Martins:

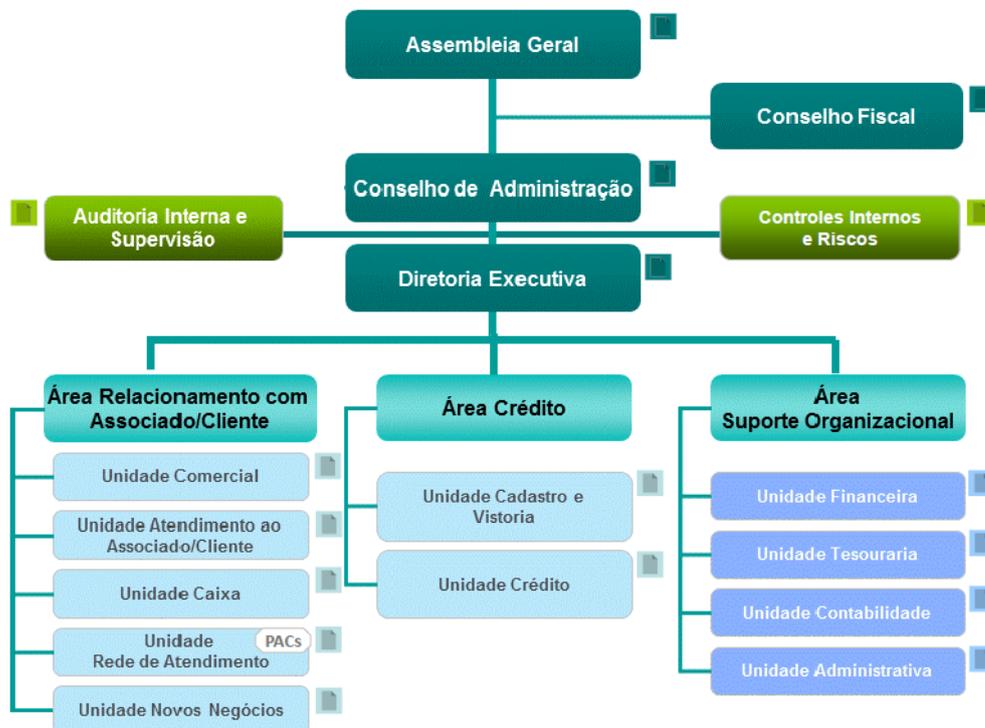
Trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de dados cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS, 2008, p. 23).

Como complemento a esta método, será acrescido a observação não participante, para Silva e Menezes (2005, p. 33) a observação se dá “quando se utilizam os sentidos na obtenção

de dados de determinados aspectos da realidade” e é não participante quando “o pesquisador presencia o fato, mas não participa”. Além disto, para compor a plataforma teórica da pesquisa foram realizadas pesquisas bibliográficas (ou documentais), que segundo Yin (2005) são importantes para corroborar e valorizar as evidências coletadas das demais fontes. Este tipo de pesquisa permite um contato direto com tudo o que foi desenvolvido sobre determinado assunto, para servir de embasamento ao tema. Foi realizada consulta aos Manuais de Controle Interno e de Risco Operacional e aos relatórios de possível acesso. Foram escolhidos estes tipos de instrumentos, devido a sua flexibilidade, pois se trata de apenas um objeto de estudo, do qual se espera riqueza de detalhes e uma maior proximidade com a realidade em análise. Além disto, a combinação de mais de uma técnica de coleta de dados visa uma melhor qualidade e confiabilidade a pesquisa.

Desde modo, a estrutura organizacional da Cooperativa em estudo é apresentada conforme **Figura 2** – Organograma Sicoob Credcoop,

Figura 2 – Organograma Sicoob Credcoop



Na primeira visita à Cooperativa, foi realizado contato com o gerente responsável pelo setor, para mostra de documento oficial de pesquisador da Universidade e, conseqüente, permissão da concretização do estudo e apresentação do Agente de Controle e Risco.

Por conseguinte, foi apresentado o Protocolo de Estudo, como visto anteriormente, documento essencial na realização de um estudo de caso, e no qual constam informações para o conhecimento do Agente sobre a pesquisa a ser realizada. Assim, para a realização da pesquisa foi feita uma entrevista (Apêndice A) contendo vinte questões subjetivas, com a principal responsável pela Área de Controles Internos e Risco, auxiliada por um de seus colegas de serviço e o acompanhamento de algumas atividades desenvolvidas, além de alguns relatórios e manuais, atentando-se para a confidencialidade de outros.

Por fim, após a coleta das informações, fez-se a descrição e avaliação dos dados obtidos através do acompanhamento e da entrevista, observando principalmente àqueles que iriam satisfazer a questão problema, assim como as questões secundárias e, que estão disponíveis no Capítulo 4 (quatro).

Assim sendo, buscou-se, como base nas teorias e pressupostos definidos ao longo da pesquisa, recolher respostas a partir da experiência subjetiva dos funcionários, propositalmente selecionados por deter informações inerentes aos Controles Internos e Risco utilizado acerca do universo da cooperativa Sicoob Credcoop Cooperativa de Economia e Credito Mutuo dos Servidores Municipais de Vitória da Conquista no exercício de 2013.

4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Cooperativa em estudo, conforme **Figura 2** – Organograma Sicoob Credcoop, apresentada anteriormente, é representada por um padrão seguido por todas as cooperativas singulares da rede Sicoob.

Assim, a Assembleia Geral é o órgão supremo da estrutura organizacional e dentro dos limites da lei, do estatuto e do regimento interno, tomará toda e qualquer decisão de interesse da cooperativa. Tem como principais atividades: deliberar sobre questões de interesse da cooperativa trazidas pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal ou pelos associados; examinar as contas dos administradores, as demonstrações financeiras e o parecer dos auditores externos e do Conselho Fiscal; eleger e destituir membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal; deliberar sobre alterações estatutárias propostas, dentre outras.

O Conselho Fiscal é o órgão responsável pela fiscalização, assídua e minuciosa, da gestão econômico-financeira da cooperativa. E é subordinado à Assembleia Geral e tem como principais funções: a fiscalização de atividades e operações realizadas, autorizadas ou delegadas pelos dirigentes da cooperativa; exame dos registros contábeis, livros e controles obrigatórios ou auxiliares e toda a documentação comprobatória, a qualquer tempo; emissão de parecer sobre a prestação de contas dos órgãos de administração; dentre outras.

O Conselho de Administração é órgão da estrutura organizacional que determina diretrizes para condução dos negócios relativos ao objeto da sociedade e que delibera sobre questões que envolvam a gestão da cooperativa. Também é subordinado à Assembleia Geral, e tem a função de acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pela Executiva; acompanhar a evolução econômico-financeira da cooperativa; participar e deliberar sobre o planejamento estratégico e acompanhar o desenvolvimento das ações pertinentes; estabelecer políticas e normas destinadas a orientar a execução dos serviços para cumprimento das finalidades sociais; designar e destituir a Diretoria Executiva, entre outras.

A Auditoria Interna é realizada pelo Sicoob Central Bahia, sendo a mesma subordinada ao Conselho de Administração da Central, e possui principalmente as seguintes atividades: executar auditoria das atividades e das operações realizadas em todos os níveis da

administração da Cooperativa; verificar a observância das normas instituídas pelas entidades fiscalizadoras e pelos órgãos da administração; avaliar a implantação e a obediência sistemática aos procedimentos definidos pelo Controle Interno; emitir relatórios conclusivos sobre os trabalhos realizados, contendo as recomendações de ajustes e melhorias necessários; efetuar o acompanhamento das correções derivadas das recomendações propostas em relatório, dentre outras.

A área Controle interno e Riscos, objeto deste estudo, está subordinada ao Conselho de Administração. E tem como principais atividades: avaliação dos níveis de risco das operações; identificação dos controles necessários à segurança do patrimônio da cooperativa; auxiliar na implementação de procedimentos de controle; elaboração e implementação de programa de divulgação das políticas institucionais de controle interno; avaliação periódica da aderência ao prescrito nas normas de controle; emissão de relatórios conclusivos sobre os trabalhos realizados, nos quais constem as falhas identificadas e as recomendações para execução das correções necessárias; prestar de informações à área de auditoria sobre falhas de controles identificadas que, por ventura, necessitem avaliações e testes mais aprofundados, dentre outras.

A Diretoria Executiva é o órgão responsável pela gestão administrativa da cooperativa e pela execução das diretrizes de negócio estabelecidas pelo conselho de administração, sendo subordinada a este. tem como principais atividades: estabelecer procedimentos operacionais, normas, diretrizes e outras medidas que garantam o cumprimento das finalidades; manter a contabilidade e os controles apropriados; acompanhar, por intermédio de auditorias; supervisionar as atividades desenvolvidas e operações realizadas na entidade e, a evolução econômico-financeira da entidade; zelar pela eficiência, eficácia e efetividade dos sistemas informatizados e de telecomunicações; dentre outras.

4.1.1 Área Relacionamento com Associado/Cliente

Área Relacionamento com Associado/Cliente, é subordinada à Diretoria Executiva e tem a missão de vender produtos e serviços e, conforme Figura 1 – Organograma a Sicoob Credcop é dividida em cinco unidades, a saber:

Unidade Comercial tem como principais atividades: responder pela estratégia comercial da cooperativa; capacitar a equipe para realização das suas funções; auxiliar a

Diretoria Executiva na precificação de tarifas e serviços; implementar o plano de metas na comercialização de produtos e serviços; identificar necessidades dos associados/clientes e oferecer produtos condizentes com o perfil dos mesmos; zelar pelo bom atendimento passando segurança e presteza; manter-se informados dos produtos e serviços; realizar o pós-venda; acompanhar os resultados mensais apurando e apontando tendências/sugestões, dentre outras.

Unidade de Atendimento ao Associado/Cliente possui como principal premissa o atendimento ao público, manutenção e atualização cadastral, além de auxílio à Unidade Comercial.

Unidade de Caixa é responsável pela movimentação financeira e bancária efetuada na cooperativa, principalmente relacionadas a autenticações de entradas e saídas em dinheiro e cheques, abertura, fechamento e conferência do caixa, saques e depósitos bancários em outras instituições, guarda de numerários, conciliação de saldos, conferência de assinaturas constantes em documentos e cheques apresentados no caixa e/ou pelo serviço de compensação; envio de dados e documentos para processamento, inclusive do autoatendimento, entre outros.

Unidade de Rede de Atendimento diz respeito à gestão dos Pontos de Atendimentos, (PA's), principalmente no concernente à estratégia comercial, plano de metas, evolução das receitas e execução das despesas, além do auxílio à Diretoria Executiva na definição de critérios para expansão da cooperativa.

Unidade de Novos Negócios tem como principal função desenvolver e acompanhar os planos de prospecção de mercado, reconhecendo novas áreas de atuação ou segmentos de mercado, visando à ampliação do volume de negócios e a participação de mercado.

4.1.2 Área Crédito

A Área de Crédito, também, é subordinada à Diretoria Executiva, e possui como missão a análise das operações de crédito, primando pela seletividade, liquidez e diversificação de risco, sendo composta por:

Unidade de Cadastro e Vistoria é responsável pela organização e custódia dos dossiês de crédito; pelas atividades de vistoria na aplicação do crédito; registro das restrições cadastrais do associado/cliente; zelo pela correta formalização das operações de crédito,

conforme política de crédito; vistoria das garantias reais certificando a devida adequação para cobertura das operações.

Unidade de Crédito compreende a coordenação da política de concessão de crédito; a elaboração e revisão do cálculo do risco do cliente e do risco das operações de crédito; execução de rotinas relativas à operacionalização da carteira de operações de crédito; análise das propostas de crédito; prestação de suporte técnico e operacional à Diretoria Executiva; realização de atendimento correto e tempestivo das solicitações de dados pelo Banco Central do Brasil; verificação e acompanhamento diário da inadimplência da carteira de operações de crédito; conferência diária dos débitos e créditos da carteira de desconto de títulos; dentre outras.

4.1.3 Área Suporte Organizacional

Também está subordinada à Diretoria Executiva e tem como principal missão o zelo pela área financeira, a partir da realização de atividades de suporte para o bom funcionamento da cooperativa. É dividida em:

Unidade Financeira é responsável pelo controle da captação de recursos, aplicação na centralização financeira, liberação de crédito concedido, fluxo de caixa, contas correntes, compensação e cobrança.

Unidade de Tesouraria possui como principais atividades o fechamento dos caixas, processamento de rotinas operacionais, movimentação financeira e bancária, conferência de autenticidade, Sistema de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo (Sispld), cédula falsa, microfilmagem, custódia de despesas e suporte aos PA's

Unidade Contabilidade tem como atribuições: escrituração contábil, a realização de relatórios legais, balancetes, conciliação contábil, recolhimento de tributos e contribuições, planejamento tributário e demonstrações contábeis. Sendo centralizada no Sicoob Central Bahia.

Unidade Administrativa opera com a realização de compras e contratação de serviços, manutenção/conservação patrimonial, atividades de infraestrutura (tecnologias, eventos, folha de pagamento/departamento pessoal).

4.2 O AGENTE DE CONTROLE E RISCOS

De acordo com os entrevistados, no Sicoob Credcoop só foi implantado um Agente de Controle e Risco em 2006, por obrigação legal. Até então era tudo feito no sistema sem intermédio de uma pessoa específica e, por isso, muitas vezes era necessários eles voltarem em atividades já realizadas a procura de pendências de correções. A partir de então, foi percebida uma melhoria no desempenho das atividades, menos pendências e uma definição a seguir: planejamento – execução – controle - correção.

No entanto, cabe salientar que os controles internos, e conseqüentemente a gestão dos riscos, não são de responsabilidade apenas dos Acir, mas de todos da organização, conselheiros, diretores e gestores, abrangendo até mesmo os próprios funcionários. Deste modo, o Agente tem como funções básicas, com relação ao gerenciamento de risco

operacional coordenar a aplicação das Políticas de Gerenciamento de Risco Operacional e a aplicação de procedimentos de identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional, prevendo os respectivos planos de contingências, atuando como facilitador no processo de gerenciamento de risco.

Além disto, é responsável por operacionalizar o Sistema de Controle Interno e Riscos Operacionais (Scir) e reportar ao Conselho e Diretoria as falhas ou inconsistências identificadas, coordenando os testes dos planos de contingência. Também deve registrar as perdas decorrentes de risco operacional, providenciando a documentação e o armazenamento das informações referentes à tais perdas; além de elaborar e apresentar relatórios que identificam as deficiências do controle e gerenciamento de risco operacional, bem como, ações para correção tempestiva.

Também, deve apresentar sugestões de melhorias quanto ao gerenciamento do risco e, assegurar que o resumo da estrutura de gerenciamento do risco seja publicado semestralmente junto com as demonstrações contábeis. O Agente também desempenha suas funções, com base no relatório de auditoria interna, realizado por um auditor do Sicoob Central, sendo o responsável por prestar as informações necessárias. E, todas as atividades devem estar amparadas na legislação aplicada tanto à entidade, quanto a respectiva área de atuação.

4.3 SISTEMA UTILIZADO

O sistema utilizado é o Sistema de Controle Interno e Riscos Operacionais (Scir), que mantém as informações num banco de dados fornecido pelo Sicoob Confederações (comumente chamado de Central), sendo a principal ferramenta utilizada pelo Agente de Controle Interno e de Risco.

O SCIR é estruturado em três módulos com finalidades específicas. O Módulo I, denominado Segurança do Sistema tem a finalidade de cadastramento de usuários, permite a alteração de senha e a consulta de todas as operações realizadas no sistema. O Módulo II chamado de Verificação de Conformidades auxilia no processo de avaliação do Sistema de Controles Internos. E, o Módulo IV, denominado Gestão do Risco Operacional, auxilia na avaliação e registro do Risco Operacional.

4.4 O CONTROLE INTERNO E GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL NO CREDCOOP

4.4.1 Estrutura e composição

Como já visto anteriormente, as instituições autorizadas pelo Banco Central a funcionar devem implementar uma estrutura de gerenciamento de risco operacional compatível com natureza e complexidade da entidade.

No Sicoob Credcoop, assim como nas demais cooperativas associadas ao Sicoob, o gerenciamento de risco operacional é estruturado e regulamentado pelo Manual de Instruções Gerais (MIG) – Risco operacional, elaborado pelo Sicoob Confederações baseado nas instruções e regulamentações do Bacen e, que tem por objetivo complementar a Política Institucional do Risco Operacional e estabelecer padrões para a instrumentalização do gerenciamento de risco operacional. Além destes, a atuação do Agente (Acir) é orientada, também, pela utilização dos padrões estabelecidos na Política Institucional de Controles Internos, no Manual de Instruções Gerais (MIG) – Controles Internos e no MIG - Riscos Liquidez e Mercado.

O gerenciamento de risco operacional é o processo que compreende as etapas de identificação, avaliação e tratamento (monitoramento, controle e mitigação) os potenciais riscos operacionais. A estrutura do gerenciamento de risco operacional compreende todo arcabouço necessário a uma adequada gestão de risco de risco operacional e é constituída pelos seguintes componentes:

- Estrutura organizacional: que é a disposição das atribuições e responsabilidades dentre as áreas, e seus respectivos responsáveis, estabelecendo e especificando suas funções dentro de cada processo envolvido no gerenciamento de risco;
- Estrutura normativa: composto pelos instrumentos normativos que envolvem o risco operacional que incluem: Política Institucional de Risco Operacional; Manuais de Instruções Gerais (MIG); Manuais de Procedimentos Internos (MPI) e Manuais de Produtos e Serviços (MPS);
- Sistemas computacionais: diz respeito ao aparelhamento informacional utilizado, que como visto anteriormente, é o Scir;

- Conformidade: diz respeito ao cumprimento da sistemática definida pela área de Controle Interno e Risco do Sicoob Confederações, que analisa os resultados em relação ao risco operacional e, avalia e propõe adequações aos normativos;
- Validação: Antes da utilização, os sistemas e procedimentos devem passar por este procedimento de validação, que envolve a homologação (realizada por gestor específico, no caso de funcionalidades dos sistemas computacionais) e crítica (realizada pelo Comitê de Controles Internos e Risco Operacional, referente aos normativos, procedimentos e modelos propostos); e,
- Acompanhamento: as cooperativas devem promover análise periódica independente e, quando necessário, implementar ações corretivas e preventivas.

4.4.2 Funcionamento

Semestralmente, a Confederação manda para o Sicoob Credcoop uma Lista de Verificação de Conformidade (LVC), que é documento contendo questões objetivas a serem respondidas pela Agente e que objetiva avaliar e mensurar a qualidade e a eficácia do Sistema de Controles Internos e Risco da cooperativa.

Devido a tal fato, frequentemente são realizados testes de avaliação e validação - que é a verificação da eficácia dos controles implementados, verificando se funcionam de acordo com os objetivos propostos - pois são necessários para responder as questões. Além disto, são sorteadas algumas destas questões para serem enviadas as comprovações das respostas. Isto ocorre principalmente como uma forma de segurança, para que o agente não responda as questões baseado apenas em sua opinião, sem o devido cuidado. A partir de tais documentos é gerada uma Matriz de Análise da LVC - baseada nas respostas negativas da Lista - que permite ao Agente identificar as áreas mais fragilizadas, além de medir o grau de exposição de risco ao qual as atividades da Cooperativa estão sujeita, variando de Baixo Risco à Longo Prazo até Alto Risco à Curto Prazo.

Durante o acompanhamento das atividades no Sicoob Credcoop, a pesquisadora teve acesso a alguns testes realizados na cooperativa para a complementação da LVC. Assim, foram feitos teste de validação para emissão de talões, com escolha aleatória dos clientes e observação se foram atendidos os requisitos e a regulamentação para correta emissão de cheque. Do mesmo modo, o teste para validação de horas-extras, com escolha aleatória dos

funcionários e a devida observação das respectivas horas-extras, se atendem a regulamentação. Todo teste realizado é repassado a gerencia responsável e a Diretoria. No entanto, caso não seja suficiente apenas a LVC para identificar o risco, é recomendado que a cooperativa efetue um mapeamento e descrição dos todos os seus processos.

4.4.3 Avaliação do Risco Operacional

O sistema possibilita a avaliação de risco em três situações: quando encerra o preenchimento da LVC; após o registro de perdas operacionais identificadas no decorrer do bimestre; e, após o registro de determinado evento em decorrência de materialização do risco operacional.

Durante os procedimentos relacionados à gestão de risco, é realizada a classificação do risco de acordo com o grau de relevância. Para isso, utiliza-se a combinação dos fatores impacto e frequência (probabilidade) determinando sua classificação – sendo que o fator frequência é cumulativo a a base de dados gerada desde o primeiro preenchimento da LVC. Tal procedimento é realizado utilizando uma tabela que permite relacionar ambos os fatores, oferecendo pesos a cada um deles e classificando cada risco em baixo, médio e alto, através de cores que vão do verde ao vermelho, conforme figura 3, a seguir:

Figura 3 – Modelo de Matriz de Análise da LVC

Frequência	Rara	Improvável	Possível	Provável	Quase certa	Total
Impacto						
Insignificante (<u>Peso 1</u>)	n°	n°	n°	n°	n°	F
Menor (<u>Peso 2</u>)	n°	n°	n°	n°	n°	G
Moderado (<u>Peso 3</u>)	n°	n°	n°	n°	n°	H
Maior (<u>Peso 4</u>)	n°	n°	n°	n°	n°	I
Catastrófico (<u>Peso 5</u>)	n°	n°	n°	n°	n°	J
Total	A	B	C	D	E	Soma

Fonte: Dados coletados do Sicoob Credcoop. Elaboração própria (2013)

Um quadro parecido com este é gerado automaticamente pelo sistema, a partir do término do preenchimento da LVC e, representa a Matriz da LVC, conforme explicado do tópico anterior. No qual as letras representam os subtotais (soma dos n°) e a Soma refere-se ao

total de questões. Por fim, o percentual de combinação de todas as questões determinará o grau de exposição ao risco operacional da Cooperativa.

Dessa forma, os riscos devem ser mantidos nos níveis aceitáveis pelo Conselho de Administração e pela Diretoria. Ou seja, a intenção principal é manter sempre nos verdes, a partir do amarelo eles já recebem alertas, monitoramentos e interferência indireta da Central para evitar ultrapassar daqui, e se, por acaso, chegar ao vermelho é o alerta máximo com interferência direta e imediata. Entretanto, cabe ressaltar, que estas classificações se referem a riscos na operação e a perdas potenciais, ou seja, que não aconteceu efetivamente, apenas a possibilidade de ocorrência.

4.4.4 Tratamento dos riscos

Ao tratamento dos riscos podem ser implementadas ações para o monitoramento, controle e mitigação dos riscos operacionais. O monitoramento consiste nas ações que permitem manter o risco sob supervisão, de modo que qualquer variação possa ser tempestivamente identificada. O controle são arranjos visando manter o risco dentro de um determinado parâmetro. E, as ações de mitigação, são aquelas que possibilitam reduzir a probabilidade ou o impacto do risco.

Na execução de sua função, o Acir deve assessorar os gestores da cooperativa na implementação das ações necessárias ao tratamento do risco operacionais. Assim como acompanhar a implantação dessas ações, com as consequentes comunicações de forma tempestiva, a Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração, sobre possíveis deficiências identificadas. No entanto, a responsabilidade operacional para implementação dos planos de ação é o do gestor da área em que o risco foi identificado e avaliado. Deste modo, o Agente não poderá pertencer à área administrativa, operacional e financeira, mantendo-se independente dentro da organização, funcionando como um agente de colaboração, orientação e supervisão a todas as áreas.

A documentação que evidencia a implementação das ações de tratamento dos riscos deve ser arquivada pelas cooperativas e deve ficar à disposição (Sicoob Confederações, auditorias, Banco Central, dentre outros).

4.5 FISCALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As informações a respeito do gerenciamento de risco são periodicamente analisadas pelo Sicoob Confederações, cabendo-lhe verificar a efetividade e eficiência dos Controles Internos e Gerenciamento de Risco, e o acompanhamento das atividades executadas pelo Acir.

A etapa de comunicação é feita de forma adequada para atender a necessidade operacional da cooperativa e as normas aplicáveis. Assim, deve assegurar o conhecimento das deficiências de controle e do gerenciamento de risco operacional ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva, por meio de relatórios periódicos, garantindo a adequada correção e transparência.

4.5.1 Auditoria

O Agente, conforme já mencionado, também desempenha suas atividades, com base nos relatórios emitidos pelas auditorias, interna e externa, que são realizadas com frequência anual. A auditoria interna é realizada por um auditor do enviado do Sicoob Central BA, em Salvador, o desde ano irá ocorrer no mês de dezembro. Além disto, no Sicoob Credcoop, foi realizada uma auditoria externa entre outubro e novembro, pela empresa Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC), contratada pela Central. Apesar de sempre mudarem os auditores responsáveis, pode-se considerar uma fragilidade o fato de sempre ser a mesma empresa a realizar as auditorias da Cooperativa. Nos relatórios emitidos pelas auditorias são ressaltadas as falhas da cooperativa e as recomendações para sua regularização visando fortalecer o Sistema de Controles Internos e de Risco.

4.5.2 Perdas Operacionais

O Banco Central estabelece a obrigatoriedade de documentar as informações referentes às perdas operacionais. Através do registro destas perdas é possível avaliar a qualidade do processo. Através do registro é possível verificar se o risco foi identificado e aplicada as medidas cabíveis (caso não, providenciando que aconteça); identificar as ocorrências de tais perdas, proporcionando direcionar ações para pontos certos; estabelecer

um cronograma de plano de ações, se atentando para a relação custo-benefício; monitorar a efetividade dos controles, mantendo as perdas em níveis aceitáveis, dentre outras.

Deve ser registrado o valor total por perda original identificado e, também, comunicar as recuperações realizadas, porém não podem deduzir do valor da perda. Tais perdas registradas podem ser classificadas em controláveis pela LVC, não controláveis ou controláveis sem eficácia. Sendo que os planos de ações devem ser direcionados principalmente aos dois últimos. Além disto, bimestralmente, devem ser elaborados relatórios sobre o Registro de Perdas Operacionais ocorridos, que devem ser encaminhado para verificação da Diretoria, que, em reunião, junto com o Agente devem analisar se os procedimentos adotados foram corretos.

4.6 REGULAMENTAÇÃO

Assim, de acordo com o Estudo de Caso realizado no Sicoob Credcoop, foi possível observar que eles atendem plenamente a regulamentação exigida pelo Bacen, além das demais recomendações vistas ao longo deste estudo, tanto com relação ao Controle Interno, como ao gerenciamento de Risco Operacional.

4.6.1 Resolução 2.554/98 e os Controles Internos do Sicoob Credcoop

A partir do **Quadro 5** – Resolução 2.554 e o Sicoob Credcoop é possível verificar um comparativo entre as exigências da referida Resolução do Bacen sobre Controles Internos e a realidade encontrada na Cooperativa, a saber:

Quadro 5 – Resolução 2.554 e o Sicoob Credcoop

(continua)

Recomendações da Resolução 2.554/98	Cooperativas Sicoob Credcoop
A definição de responsabilidades dentro da instituição;	Cada funcionário tem funções e responsabilidades definidas, com suas atribuições devidamente descritas em Manuais.
A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;	Existem procedimentos que exigem a participação de dois ou mais funcionários, acompanhamento de atividades, câmeras de segurança, processos de autorizações e aprovação, digitalização de documentos originais, que são formas a oferecer maior segurança aos processos, minimizando os riscos.

(conclusão)

Recomendações da Resolução 2.554/98	Cooperativas Sicoob Credcoop
Meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;	Constantes monitoramento e acompanhamento das atividades, do cumprimento dos propósitos e políticas definidas.
A existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;	A comunicação é realizada, principalmente, por meio de reuniões e meios eletrônicos ou escritos. Como os relatórios que são repassados á administração; os testes repassados aos gerentes de cada área; os Manuais que coordenam as atividades de todos.
A contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;	Segregação de funções; elaboração de relatórios; avaliação e acompanhamento; auditorias, dentre outras.
O acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;	Há uma cadeia de supervisão (conforme Figura 2) que é responsável pelo monitoramento e acompanhamento das funções. Assim como, o controle da eficácia dos procedimentos, visando minimizar os erros e, quando necessário, sua devida correção.
A existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico;	Realização de constantes testes de avaliação e validação, auditoria internas e externas e processos de acompanhamento e monitoramento.

Fonte: Elaboração própria - Dados extraídos da Resolução 2.254 e dados fornecidos pelo Credcoop (2013).

4.6.2 Resolução 3.380/06 e o Gerenciamento de Risco Operacional do Credcoop

Do mesmo modo a Resolução 3.380/2006 do Bacen dispõe sobre estrutura do gerenciamento de risco operacional das instituições financeiras, que quando confrontadas com a realidade da Cooperativa em estudo, deu origem ao **Quadro 6** – Resolução 3.380 e o Sicoob Credcop, que permite visualizar o cumprimento das exigências do Banco Central.

Quadro 6 – Resolução 3.380 e o Sicoob Credcop

(continua)

Recomendações da Resolução 3.380/06	Cooperativa Sicoob Credcoop
Identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco operacional;	De acordo com o Manual, a Estrutura de gerenciamento de risco deve possuir todas estas etapas.
Documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco operacional;	Devem ficar com toda a documentação armazenamento a disposição dos órgãos fiscalizadores e de controle.
Elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento do risco operacional;	Determinados relatórios possuem frequência mensal, (Ex: Relatórios de conciliação para conferência), bimestral (Relatorio de Perdas Operacionais), outros com frequência semestral, como os casos da LVC, além dos que são anual.

(conclusão)

Recomendações da Resolução 3.380/06	Cooperativa Sicoob Credcoop
Realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de riscos operacionais implementados;	Os testes são realizados com frequência determinada pela Agente da cooperativa, no, visto que são necessárias a responder a LVC (que é semestral). Porém, a frequência costuma ser maior, visto que são realizados testes para cada questão.
Elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional ao pessoal da instituição, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;	A disseminação é realizada por meio de reuniões, repasse de informações por meios eletrônicos e meios escritos.
Existência de plano de contingência contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional;	Eles possuem um plano de contingência para casos de emergência que, de acordo com as informações, foi necessário recorrer apenas uma vez.
Implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação.	Todas as informações relacionadas ao Gerenciamento de Risco são divulgadas em meios escritos e eletrônicos, juntamente com as demonstrações contábeis, ficando a disposição.

Fonte: Elaboração própria - Dados extraídos da Resolução 3.380 e dados fornecidos pelo Credcoop (2013).

4.6.3 Demais recomendações

Além de seguirem tais exigências, a Cooperativa também é embasada por sugestões e recomendações emitidas por diversos organismo, com o intuito de melhorar a qualidade de seu Controle Interno e Gestão de Risco. Deste modo utilizam também como referência o COSO e Basiléia que já foi arrolado no Capítulo 2 desta pesquisa e, também, as recomendações da ISO 31000 (emitida pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT) e da Federação Brasileira de Bancos (Febraban), que dispõem sobre Gestão de Risco.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da economia e o crescimento das organizações no âmbito global fez aumentar as exigências de transparências nas informações, no intuito de gerar controles internos rígidos que reduzam os riscos a níveis razoáveis de segurança e, manter a estabilidade no Sistema Financeiro. Sendo assim, o controle interno possui todas as atribuições de uma ferramenta que quando bem utilizada dará resultados positivos, que garantirá o bom funcionamento das operações previamente estabelecidas, possibilitando a transparência das demonstrações financeiras a todos os envolvidos internamente e externamente, ou seja, salvaguardando e protegendo os ativos da organização.

Assim, o objetivo geral deste trabalho era estudar o processo de gestão de risco operacional no Sicoob Credicop por meio de análise do sistema de controle interno e, ao longo do capítulo 4, foi realizada uma análise dos principais aspectos a respeito, cujas proposições foram levantadas nos objetivos.

Ao analisar os objetivos específicos, no que tange aos elementos utilizados no gerenciamento de risco foi identificado como principal instrumento a LVC, que engloba todas as áreas da cooperativa e, impulsiona a frequente realização de testes de avaliação, agindo sempre no sentido preventivo. Além disto, permite o monitoramento das áreas com deficiência e, quando necessário, sua tempestiva correção.

Visando identificar os resultados obtidos com a gestão de risco, observou que foi alcançado um melhor desempenho operacional, ao disponibilizar uma pessoal responsável pela área de Controle e Riscos, oferecendo a todos melhores condições para o cumprimento das atividades.

Realizado o acompanhamento e o estudo na cooperativa, observou-se que seguem plenamente às exigências do Bacen e CMN sobre Controles Internos e Gestão de Risco (conforme pode ser visto no **Quadro 5** – Resolução 2.554 e o Sicoob Credcoop e no **Quadro 6** – Resolução 3.3.80 e o Sicoob Credcop) determinadas para instituições financeiras, mas que se estendem às cooperativas, estando sujeitas à fiscalização.. Além disto, seguem também as sugestões (não obrigatória) de outros organismos sobre o assunto, de modo a atingir a eficácia nas atividades. Visto que, os manuais que regulamentam as funções dentro da Cooperativa são embasados em todas estas recomendações e sugestões, que abrange: as Resoluções 3.380/06, 2.554/98 e, o COSO, Basiléia, FEBRABAN e ABNT.

E, buscando conhecimento sobre os controles internos utilizados na gestão de risco operacional foram verificados: a segregação de funções, os processos de verificação e aprovação, os testes de avaliação, auditorias internas e externas, acompanhamento e monitoramento da Central, digitalizações de documentos originais, dentre outros, conforme exposto no Capítulo 4 (quatro). Além disto, foi verificada a existência de atrelamentos entre as atividades desenvolvidas por todos os setores, de modo a reduzir a possibilidade de erros ou falhas, de modo a garantir que seja alcançada a eficácia dos procedimentos. Estas são medidas que compõem o Controle Interno e que visam a mitigar de riscos e erros, além de servirem de subsídios à gestão.

Nesse sentido, foi realizado com êxito o estudo do processo de gestão de risco operacional na Cooperativa em referência, por meio de análise do sistema de controle interno que, baseou-se na análise dos resultados obtidos através dos estudos desenvolvidos, das entrevistas realizadas e, do acompanhamento de algumas atividades. Sendo validade a hipótese desenvolvida para a pesquisa de que a cooperativa em estudo utiliza uma eficaz ferramenta de gestão de risco, por meio dos controles internos, observando a legislação regulamentar;

Ao longo do trabalho desenvolvido, foram pontuadas inúmeras informações acerca da importância da utilização dos controles internos e do gerenciamento de riscos operacional dentro de uma instituição, como forma de evitar erros e assegurar os objetivos. Que, ao lado, do estudo desenvolvido e da análise no Sicoob Credcoop, percebeu-se a importância dos controles internos para o eficaz gerenciamento de riscos operacionais. Observou-se que a estrutura do sistema de controles internos permite uma avaliação imediata do nível de desempenho dos controles existentes, de identificar para quais riscos são necessárias melhorias de controle, quais possuem controles adequados e quais controles em excesso.

Assim, uma organização que investe no seu Controle Interno poderá alcançar a eficácia no processo, realizando avaliações periódicas que lhe permite implantar ações de caráter preventivo, detectivo e corretivo, possibilitando o seu contínuo aprimoramento. Assim, observou-se que a estrutura de gerenciamento dos riscos operacionais e os controles internos adotados pela instituição têm apresentado eficácia no tratamento dos procedimentos da cooperativa e na redução de erros e falhas.

No entanto, a pesquisa teve como principais limitações em seu desenvolvimento, não poder ter acesso a todos os relatórios da Cooperativa, devido ao fato de alguns serem de

caráter confidencial, que poderia enriquecer esta pesquisa. Porém, acredita-se que os objetivos propostos foram alcançados com satisfação.

Assim, propõe-se como temáticas para novas pesquisas o estudo da Gestão de Risco Operacional em bancos comerciais e de investimento e, até mesmo, uma comparação destes com uma cooperativa visualizando a eficácia dos ferramentais utilizados, se há diferenças. Como também a extensão dos estudos de Controles e Risco para os Órgãos Públicos, abrindo brechas para comparações do tipo público-privado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Resolução nº 2.554 de 24 de setembro de 1998. Sistemas de Controles Internos. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1998/pdf/res_2554_v1_o.pdf>. Acesso em: 30 out. 2013.

_____. Resolução nº 3.380 de 29 de junho de 2006. Estrutura de Gerenciamento de Risco Operacional. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_-3380_v2_P.pdf>. Acesso em: 30 out. 2013.

_____. Resolução nº 3.464, de 26 de junho de 2007. Gerenciamento de risco de mercado. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res_3464_v2_P.pdf>. Acesso em: 30 out. 2013.

_____. Resolução nº 3.721 de 30 de abril de 2009. Gerenciamento de risco de crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2009/pdf/res_3721_v1_O.pdf>. Acesso em: 30 out. 2013.

_____. Resolução nº 4.090 de 24 de maio de 2012. Gerenciamento de risco de liquidez. Disponível em: http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2012/pdf/res_4090_v1_O.pdf. Acesso em: 30 out. 2013.

_____. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Lei das Cooperativas. Brasília, DF, 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm> Acesso em: 30 out. 2013.

ABNT NBR ISO 31000: **Gestão de riscos – princípios e diretrizes**. Primeira edição, 2009. Disponível em: <<http://gestravp.files.wordpress.com/2013/06/iso31000-gestc3a3o-de-riscos.pdf>>. Acesso em: 29 out.2013.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (BCBS). **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework – Comprehensive Version**. Basileia, Suíça: Bank for International Settlements, 2006.

BERTOLDI, M. S. **Gerenciamento de risco através do mapeamento de processo**. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

BRAGA, D. M. **Implementação da Estrutura de Gerenciamento de Riscos Operacionais do BNDES**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www2.ibmecrj.br/sub/RJ/-files/dissert_mestrado/ADM_daniellebraga_mai10.pdf>. Acesso em: 21 out. 2013.

BRITO, O. S. **Controladoria de risco-retorno em instituições financeiras**, São Paulo: Saraiva, 2003.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Controle Interno: Estrutura Integrada**. Pwc: 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos: Estrutura Integrada**. 2 ed., 2007.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO (CRC-SP)/IBRACON. **Curso de Auditoria de Instituições Financeiras**. São Paulo: Atlas, 1994.

DE PAULA, L. F. R. Riscos na atividade bancária em contexto de estabilidade de preços e de alta inflação. **Revista Análise Econômica**, v. 18, n. 33, p. 93-112, 2000. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/riscos_na_atividade_bancaria.pdf>. Acesso em: 30 out. 2013.

DUARTE JÚNIOR, A. M. **A importância do Gerenciamento de Riscos Corporativos**. UNIBANCO – Global Risk Management. Disponível em: <<http://www.risktech.com.br/>>. Acesso em: 14 set. 2013.

FEBRABAN. **Melhores Práticas na Gestão do Risco Operacional**. São Paulo: 2006. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/-sitefebraban/GTMP_documento_finalago2006.pdf>. Acesso em: 19 out. 2013

GALVÃO, D. J. C. **Risco Operacional em Instituições Financeiras: uma análise para o caso brasileiro**. 2008. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008. Disponível em: <http://www.abscm.com.br/-download/publicacoes/Risco_operacional_em_instituicoes_financeiras_Uma_analise_para_o_caso_brasileiro.pdf>. Acesso em: 30 out. 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.

HORN, G. B.; DIEZ, C. L. F. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Iesde, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBGC, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NIYAMA, J. K.; GOMES, A. L. O. **Contabilidade de Instituições financeiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, U. R.; MARINS, F. A. S.; ROCHA, H. M. Riscos empresariais operacionais: percepção no ambiente fabril. In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais....** Fortaleza, CE, out. 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo: evolução no Brasil.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/evolucao-_no_brasil.asp> Acesso em: 5 dez. 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo: Princípios.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/principios.asp>> Acesso em: 5 dez. 2013.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RIBEIRO, V. R. D. et al. **Manual de normalização para Relatórios de Estágio Supervisionado e Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) para o curso de Ciências Contábeis.** Vitória da Conquista: [s.n.], 2013.

SICOOB CREDCOOP. **Instituição.** Disponível em: <<http://www.credcoop.com.br/>>. Acesso em: 31 out. 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Ufsc, 2005.

TRAPP, A. C. G. **Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte.** 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27042009-141758/>>. Acesso em: 31 out. 2013.

TREIN, C. **Gestão do risco de crédito e o Acordo de Basiléia (Rodadas I, II e III).** 2011. Monografia (Especialização em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/-60749/000862997.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 out. 2013

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA

1. Há emissão de relatórios de controles internos e risco? Com que frequência?
Apreciado por quem?
2. Que tipo de auditoria é comumente realizada? Com que frequência?
3. O setor utiliza algum Manual que padroniza as atividades?
4. Há realização de testes de avaliação da eficácia do controle interno e risco? De que forma?
5. Desde quando foi implementado um sistema de gerenciamento na empresa?
6. Quais as causas que motivaram a implementação?
7. Quais benefícios que o gerenciamento de risco trouxe à empresa?
8. Com quais tipos de riscos a gestão mais se preocupa? Por quê?
9. Vocês tem conhecimento até que nível de risco a entidade suportaria?
10. Como trabalham para evitar os riscos operacionais?
11. Há algum tipo de classificação dos riscos? Baseado em que fatores?
12. Há algum tipo de monitoramento de riscos e dos seus efeitos? Como é realizado?
13. Quem define as estratégias utilizadas no processo?
14. Vocês seguem algum tipo de legislação específica para a gestão de risco? Qual?
15. As informações são submetidas à supervisão do BACEN e CVM?
16. As políticas de gerenciamento de risco são disseminadas ao pessoal da instituição? De que forma?
17. Tais políticas são revisadas com que frequência? De que forma?
18. Qual a composição da estrutura de risco operacional? Como é o funcionamento de cada etapa?
19. Essa estrutura segue algum modelo específico?
20. Há a existência de planos de contingência? Já foi necessário recorrer a eles?