

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL

**UENIO RICARDO BRAGA MARRA**

**CONTROLES INTERNOS NO COOPERATIVISMO DE  
CRÉDITO: SUA IMPORTÂNCIA**

RUBIATABA – GO.  
2006.

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA  
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL

UENIO RICARDO BRAGA MARRA



**CONTROLES INTERNOS NO COOPERATIVISMO DE  
CRÉDITO: SUA IMPORTÂNCIA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Ms.: Marco Antônio de Carvalho.

25831  
Soeri

|           |                |
|-----------|----------------|
| Tombo n°  | 13531          |
| Classif.: | 658            |
| Ex.:      | 1. UENIO MARRA |
|           | 2006           |
| Origem:   | d              |
| Data:     | 04.06.08       |

RUBIATABA -GO.  
2006.

## FICHA CATALOGRÁFICA

MARRA, Uenio Ricardo Braga

Controles internos no cooperativismo de crédito: sua importância / Uenio Ricardo Braga Marra – Rubiataba - GO: FACER, 2006.

p.

Orientador: Marco Antonio de Carvalho (Mestre)

Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Adm. Rural)

Bibliografia.

1. Cooperativismo de crédito. 2. Controles internos. 3. Administração com Habilitação em Adm. Rural. I. MARRA, Uenio Ricardo Braga. II. Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. III. Título.

CDU 658

# FOLHA DE APROVAÇÃO

UENIO RICARDO BRAGA MARRA

## CONTROLES INTERNOS NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO: SUA IMPORTÂNCIA

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE DE  
CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

**ÁREA: COOPERATIVISMO DE CRÉDITO**

Orientador \_\_\_\_\_

  
Marco Antonio de Carvalho  
Professor Mestre

2º Examinador \_\_\_\_\_

  
Marcos de Moraes Sousa  
Esp. Em Agronegócios e Pós Graduação em Comercio Exterior

3º Examinador \_\_\_\_\_

  
Enoc Barros da Silva  
Especialista em Adm. de Empresas

Rubiataba, 17 de novembro de 2006.

A meus queridos pais que, mais que ninguém estiveram torcendo por mim sempre, nas horas difíceis e felizes. Meus avós paternos e maternos que também sempre tiveram do meu lado apoiando e incentivando, em memória meus avôs, Valdivino Marra e Durvalino Braga, Deus os acolham.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu capacidade, sabedoria e sustentou-me no desenvolvimento deste trabalho, com firmeza e dedicação.

A meus colegas de trabalho na Credigoiás-Rubiataba, por ter contribuído na execução deste trabalho.

A meus colegas funcionários e ex-funcionários da Faculdade Joana, Donizete, Maria, Nicinha, Mariele, Mário Avila, Silvia Regina, Lílian e Neuza.

Aos professores que passaram por minha vida, estiveram com esmero e competência na transmissão dos conhecimentos.

Em especial meu pai Mozar Braga e minha mãe Aparecida Marra, pelo esforço e preocupação que sempre tiveram comigo.

A minha namorada Regina, por saber compreender os momentos que estive ausente para a execução deste trabalho.

Ao meu orientador e amigo Marco Antônio de Carvalho, companheiro de cooperativismo.

Aos meus colegas de turma, em especial Patrícia Mendonça, Uelington de Jesus e Tiago Oliveira.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho busca a percepção da relevância que os Controles Internos tem para a consecução dos objetivos da Credigoíás – Rubiataba, garantindo segurança para todos e transparência nas informações. Tem por objetivo diagnosticar os principais pontos críticos das rotinas atuais e estabelecer diretrizes de controles mais eficazes e eficientes, que deverão ser apreciadas e implementadas pela Diretoria da Cooperativa e assim orientar os novos procedimentos e rotinas, minimizando conflitos entre funcionários/diretoria/cooperados da Cooperativa. Após propor ações que racionalize mais o tempo dos colaboradores evitando o re-trabalho, para não prejudicar o ambiente da Cooperativa.

A pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva visando prover a maior conhecimento sobre o tema Controles Internos e também os problemas da pesquisa, podendo compreender e descrever as características de uma determinada situação ou fenômeno, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

**Palavras-chave: Cooperativa de Crédito; Controles Internos; Auditoria.**

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>GRÁFICO 1 – FLUXO DE FUNÇÃO DE CONTROLE .....</b> | <b>12</b> |
|--|-----------|

## SUMÁRIO

RESUMO

### LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 8  |
| 2. OBJETIVOS .....  | 10 |
| 2.1 OBJETIVO GERAL .....  | 10 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 10 |
| 3. REFERENCIAL TEÓRICO.....   | 11 |
| 4. METODOLOGIA .....  | 17 |
| 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....  | 19 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES .....   | 22 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....  | 24 |
| ANEXO A – OS 25 PRINCÍPIOS DA BASILÉIA PARA A FISCALIZAÇÃO<br>BANCÁRIA EFICAZ.....                      | 26 |
| ANEXO B - 13 PRINCÍPIOS PARA AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE<br>CONTROLES INTERNOS DO COMITÊ DA BASILÉIA ..... | 30 |
| ANEXO C - RESOLUÇÃO 2.554/98 DO BANCO CENTRAL DO BRASIL .....   | 33 |
| APÊNDICE A – DADOS DO ALUNO.....  | 37 |

## 1. INTRODUÇÃO

Entende-se por controles internos todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, ou governar os acontecimentos que são diagnosticados dentro da instituição, particularmente aqueles que possam ser lesivos e/ou colidirem com os objetivos da mesma.

Desde os primórdios o homem busca se organizar em agrupamentos com o intuito de atingir objetivos e propósitos comuns que venham a facilitar a vida em sociedade. Esses agrupamentos deram origem as organizações em geral, particularmente a partir da Revolução Industrial, onde as mesmas passaram a sofrer um crescimento desordenado tornando-se mais complexas, dificultando a seus donos e administradores a realização de todas as atividades, quais que sejam: produção, comercialização, segurança do grupo, ampliação do patrimônio e capital.

Hoje para um ambiente de controle, encontramos diversos tipos de tecnologias que nos permitem um alto grau de exatidão nas informações. No cooperativismo de crédito o uso dos controles internos não é diferente das organizações empresariais, pois, os controles, visam a minimização de riscos dentro da cooperativa, fazendo com que, todos tenham mais segurança em seus trabalhos, sendo observado minuciosamente, com uma periodicidade continua através de ferramentas que proporciona mais exatidão nas informações.

Dentre as responsabilidades do Agente de Controles Internos da cooperativa, ele tem o dever de analisar setorialmente toda a cooperativa, diagnosticar todas as operações e interações, reduzir assim, as possibilidades de fraudes e erros dentro da mesma. Através dos controles internos eficientes e eficazes que é possível acompanhar todo o desempenho e rotina da mesma, corrigir tempestivamente os desvios detectados. Para muitos autores, dentre eles Franco e Marra (2000, p. 23) "Controles Internos são todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexo em seu patrimônio".

Para o cooperativismo de crédito não basta só indicar o problema. Por se tratar de uma organização cooperativa a ajuda mútua entre os envolvidos no sistema, sejam: cooperados, dirigentes, funcionários em geral ou supervisão; gerência de uma organização preconiza a solidariedade, é primordial para chegarmos ao objetivo desejado, pois, sem cooperação não existe controle. Dessa forma, os controles devem ser feitos de uma forma mais humana, onde o Agente de Controles Internos diagnostica o problema e ao mesmo tempo, junto com o

responsável pelo setor tentam buscar uma solução para o mesmo, primando pela segurança e transparência das operações.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Possibilitar aos membros da Credigoíás-Rubiataba a percepção da relevância que os Controles Internos têm para a consecução dos objetivos da Cooperativa de Crédito, primando pela qualidade dos serviços sem que ocorram erros decorrentes a falhas humanas. O que traz transparência e segurança para todos.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Diagnosticar principais pontos críticos das rotinas atuais;
- ✓ Estabelecer diretrizes de controle mais eficazes e eficientes, que deverão ser apreciadas e implementadas pela Diretoria da Cooperativa;
- ✓ Orientar os novos procedimentos e rotinas, minimizando conflitos entre funcionários, clientes e administração;
- ✓ Propor ações que possibilitem a racionalização do tempo dos colaboradores evitando o re-trabalho, o que além de prejudicar, pode afetar toda a cooperativa.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

As autoridades monetárias decidiram dispensar atenção especial aos controles internos das instituições financeiras e demais entidades sujeitas à fiscalização do Banco Central do Brasil.

Segundo Moraes (2003), em 1998 o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia publicou os 13 (treze) princípios que compõem os alicerces dos controles internos, com a finalidade de aprimorar ainda mais a supervisão dos riscos e controles.

O Conselho Monetário Nacional do Brasil, em sintonia com as novas normas e recomendações emanadas de órgãos e entidades internacionais, deliberou sobre a implantação e implementação de sistemas de controles internos efetivos e consistentes nas instituições financeiras, as quais são autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Nesse sentido, foi publicado, em 24 de setembro de 1998 a Resolução 2.554/98 do BCB (Anexo C). Esta resolução apontou para a necessidade do gerenciamento de riscos, em especial dos riscos operacionais, nas instituições financeiras. Uma das primeiras preocupações da gestão de riscos e controles internos foi à formação de cultura, direcionando a atenção de gestores e funcionários para focos potenciais de riscos e necessidades de controles. O início desse processo passou pela uniformização dos conceitos e, portanto, pela unificação da linguagem utilizada nas questões relacionadas a risco e controle. No Brasil, o Conselho Monetário Nacional permitiu que bancos estrangeiros passassem a operar no país, nos mesmos moldes dos bancos nacionais. Como resultado, observou-se a entrada de grandes bancos internacionais no mercado nacional, como o HSBC e o Banco Bilbao Viscaya - BBV. Com o acirramento da concorrência, as instituições bancárias brasileiras viram-se forçadas a investir na qualidade de seus produtos e serviços, bem como na busca de parceiros, sobretudo estrangeiros, para se manterem competitivos. Essa conjuntura tem exigido dos bancos a adoção de novas estratégias, não apenas de posicionamento de seus produtos e serviços, mas, também de seus controles internos porque a indústria financeira está se tornando mais competitiva e através da utilização de alta tecnologia, a concessão do crédito com baixos níveis de exposição a riscos torna-se fator preponderante para a sustentação no mercado.

Segundo Migliavacca (2002), a palavra controle apareceu por volta de 1600, como significado de “cópia de uma relação de contas”, um paralelo ao seu original. Deriva do latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro de dados”.

De acordo com D'Ávila e Oliveira (2002, p.15),

na primeira metade do século passado, o controle de caixa era tido como o principal elemento de preocupação. Para tanto, bastava a centralização do caixa nas mãos de algum funcionário de confiança ou do próprio dono do negócio, para que se tivesse a sensação de controles efetivos. Com a evolução do sistema bancário e o uso em maior escala de meios de pagamento através de bancos, o conceito de caixa foi ampliado para o de disponibilidades para abranger recursos em espécie e depositados em contas correntes bancárias.

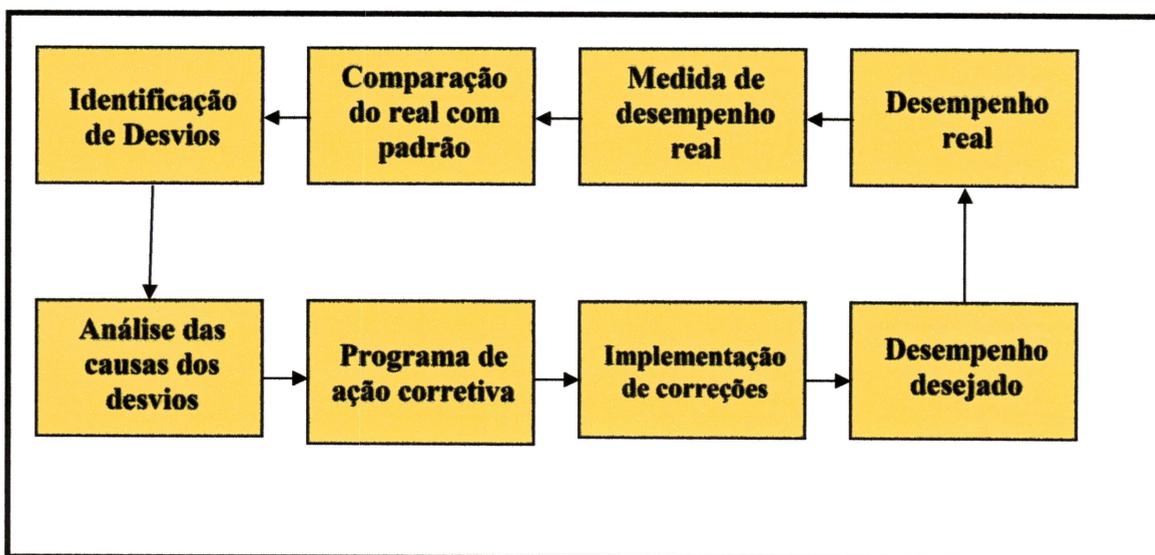
Ainda com base em D'Ávila e Oliveira (2002, p.15), “talvez a primeira mudança importante sobre como controles internos são vistos, tenha ocorrido com o surgimento da percepção de que informações confiáveis são um meio indispensável de controle. O foco, então, desloca-se do controle do caixa, para o uso de informações gerenciais mais abrangentes incluindo informações financeiras e determinados indicadores de performance”.

Conforme D'Ávila e Oliveira (2002, p.16), “sob a perspectiva de auditoria, reconheceu-se que uma auditoria das demonstrações financeiras com sistemas de controles internos efetivos poderia ser efetuada de forma mais eficiente direcionando-se a atenção para os controles internos”.

Observa-se pela definição a clareza de que todos os funcionários - desde a alta administração até os colaboradores de apoio - participam da execução do controle. Essa colocação é muito importante para que seja entendido o conceito de controle em sua amplitude.

Antunes (1998) apresenta um esquema gráfico, para melhor entendimento da função de controle e sua importância:

Gráfico 1 – Fluxo de Função de Controle



Fonte: Antunes (1998)

Segundo Antunes (1998), uma pequena organização quando administrada diretamente pelo proprietário possui, mesmo que informalmente, um sistema normativo de regras e procedimentos, o qual o permite verificar se o que ele estabelece é cumprido e se os valores materiais e imateriais colocados à sua disposição operacional estão sendo salvaguardados. A eficácia e eficiência dessas regras e procedimentos ficam válidas até o ponto que ele "alcança" monitorar. A medida que esse conjunto de regras e procedimentos fica complexo, ou a organização for se expandindo, o proprietário sozinho, ou até mesmo um grupo pequeno de pessoas ou recursos, não seriam capazes de garantir com condições razoáveis de certeza que tais regras e/ou procedimentos estão sendo executados de uma forma eficaz e eficiente. E isso certamente compromete a continuidade das firmas.

Assim, conforme os estudos de Antunes (1998), nesse momento, surge a necessidade de se organizar uma estrutura sistematizada de controle, que possa garantir, mesmo sem a presença do proprietário da organização, a verificação e monitoramento das políticas e planejamento definidos por ele. A expressão controle interno significa que o conjunto de regras e procedimentos foi criado pela empresa e para ela mesma, e que devem estar em sintonia com as normas e leis vigentes no país.

Além disso, chama atenção para a importância para o conjunto de normas, sistemas, rotinas e procedimentos que formam o plano organizacional da empresa com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Já como fatores de controles internos temos: eficiência operacional, cumprimento das políticas, proteção dos ativos, exatidão e confiabilidade dos dados contábeis, bem como planos de organização. Como tipos de controle temos os controles administrativos e controles contábeis. Temos como fator inibidor de desvios dentro dos controles internos uma representação mais psicológica do que prática, o aumento das facilidades, ou de outra forma, a inexistência de controles internos consistentes determinará probabilidades sempre crescentes do surgimento intensificado de erros e fraudes operacionais.

Os problemas de Controle Interno encontram-se, na empresa moderna, em todos os seus segmentos, sejam: vendas, fabricação, desenvolvimento, compras, tesouraria, dentre outros. O exercício de um adequado controle sobre cada uma dessas áreas assume fundamental importância para que se atinjam os resultados mais favoráveis a menores desperdícios.

E impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de suas operações e informações propostas. Por analogia, toda empresa possui controles internos. A diferença básica é que estes podem ser adequados ou não. A função

de contabilidade como instrumento de controle administrativo é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um sistema de controle interno eficiente e, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios. Informações contábeis distorcidas podem levar às conclusões erradas e danosas para a empresa.

Um controle adequado é aquele estruturado pela administração e que possa propiciar uma razoável margem de garantia que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficiente e com a necessária economicidade. Razoável margem de garantia pode ser entendida como medidas de efetividade e a custos razoáveis, estabelecidas para evitar desvios ou restringi-los a um nível tolerável. Isso significa que erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos serão evitados e, na sua ocorrência, serão detectados e corrigidos dentro de curto prazo, pelos funcionários, como parte de suas funções habituais. Medidas de efetividade e de custos razoáveis são decorrentes do conceito de comparar o valor do risco ou da perda potencial contra o custo do controle respectivo. Controles eficientes permitem cumprir os objetivos de maneira correta e tempestiva com a mínima utilização de recursos.

Tratando-se de risco inerente, o controle desenvolve um plano global de auditoria, o auditor deve avaliar o risco inerente a nível de demonstrações contábeis. Ao desenvolver o programa de auditoria, o auditor deve estabelecer uma relação entre essa avaliação e os saldos de contas e classes de transações relevantes em nível de asserção, ou então presumir que o risco inerente é alto para a asserção. Para avaliar o risco inerente, o auditor usa seu julgamento profissional para avaliar numerosos fatores, como, por exemplo:

*Em Nível de Demonstrações Contábeis:*

- A integridade da administração.
- A experiência e conhecimento da administração, bem como as mudanças por que passou a administração durante o período. Por exemplo, a inexperiência da administração pode afetar a preparação das demonstrações contábeis da entidade.
- Pressões anormais sobre a administração, como, por exemplo, circunstâncias que poderiam predispor a administração a distorcer as demonstrações contábeis, como acontece quando o setor está passando por uma fase de muitos fracassos ou quando uma entidade não tem capital suficiente para continuar suas operações.

- A natureza do negócio da entidade, como, por exemplo, o potencial de obsolescência tecnológica de seus produtos e serviços, a complexidade de sua estrutura de capital, a significância das partes relacionadas, e o número de locais e dispersão geográfica de suas instalações produtivas.
- Fatores que afetam o setor em que a entidade opera, como, por exemplo, as condições econômicas e competitivas, identificadas pelas tendências e índices financeiros, e as mudanças em tecnologia, demanda do consumidor e práticas contábeis comuns ao setor.

*Em Nível de Saldo de Conta e Classe de Transações:*

- Contas das demonstrações contábeis com probabilidade de serem suscetíveis a distorções. Por exemplo, as contas que requereram ajustes no período anterior ou que envolvem um alto grau de estimativa.
- A complexidade de transações subjacentes e outros eventos que poderiam exigir o uso do trabalho de um especialista.
- O grau de julgamento envolvido na determinação de saldos de contas.
- A suscetibilidade de ativos a perda ou apropriação indébita, como, por exemplo, ativos altamente cobizáveis e móveis, como dinheiro.
- O encerramento de transações anormais e complexas, particularmente no fim do ano ou perto dele.
- Transações não sujeitas a processamento normal.

Após estudarmos um pouco sobre Controles Internos, podemos então afirmar que nada mais é que a fiscalização das atividades feita pela própria empresa (pelo administrador da mesma, por exemplo). E serve para a empresa não ser furtada ou desperdiçar recursos, o controle interno tem por objetivos: proteger os recursos da empresa, assegurar a precisão e confiabilidade dos registros contábeis e financeiros e promover a eficiência dos funcionários. O controle é uma das funções do administrador. Não basta apenas planejar, organizar e dirigir a empresa. Sem um controle eficaz, é possível que o administrador não consiga alcançar os objetivos pretendidos. E o controle que vai indicar alguma falha (roubos, desperdícios) no andamento normal das atividades da empresa. O controle interno pode ser: preventivo (que tem por objetivo evitar

desperdícios e irregularidades), detectivo (para detectar erros) ou corretivo (o erro já existe e o controle vem para corrigi-lo.).

## 4. METODOLOGIA

### 4.1- LOCAL

O estudo foi realizado na CREDIGOIÁS-RUBIATABA, cuja cooperativa atua no ramo de crédito em Rubiataba e Vale do São Patrício.

### 4.2- TIPO DE PESQUISA

Segundo Vergara (1998), é possível classificar esta pesquisa em relação a dois aspectos: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos adotados para investigação. Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva.

**PESQUISA EXPLORATORIA**, por que conforme Mattar (2001, p.18) “visou a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa” e há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre práticas de gestão adotadas pelas instituições financeiras em assuntos relacionados a controles internos. O assunto é recente no país e são poucos os estudos que apresentam, de forma sistemática, os resultados sobre as práticas de gestão de controles internos.

**PESQUISA DESCRITIVA**, segundo Rudio (1998, p.69), o propósito desse tipo de pesquisa é “descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”. Fala também sobre, Cervo e Bervian, (1996, p. 49) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica.

**PESQUISA DOCUMENTAL**, segundo GIL (1996), uma vez que foram obtidos dados a partir de documentos da CREDIGOIÁS-RUBIATABA, sobretudo bibliográfica porque compreendeu uma revisão de literatura disponível sobre o tema, ou seja, um levantamento sistematizado de livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras publicações sobre o assunto visando fundamentar teoricamente o trabalho e subsidiar a análise dos dados coletados, segmentando suas funções em virtude de exigências legais, além de outras informações relevantes para este trabalho.

A pesquisa exploratória, de acordo com GIL (1996), visa a uma maior aproximação com o problema para torná-lo mais explícito, mais claro ou desenvolver hipóteses, sendo que, principalmente, visa a aperfeiçoar idéias ou descobrir intuições.

Este estudo então, que o pesquisador aumente sua experiência em torno de determinado problema. Então, o pesquisador planeja um estudo exploratório para encontrar os elementos

necessários que lhe permitam obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.

#### **4.3- TÉCNICA DE PESQUISA**

O método utilizado foi o estudo de caso, visto que o objeto de estudo onde o fenômeno em questão será investigado, trata-se de uma organização cooperativa de crédito, a CREDIGOIAS-RUBIATABA, que presta serviços aos seus associados e tem obrigações sociais para com os cooperados que são dos proprietários do empreendimento. Ao mesmo tempo em que cumprir as instruções normativas do Banco Central do Brasil, que é responsável pela autorização, regulamentação e fiscalização das ações das instituições financeiras em geral, assim como em relações às cooperativas de crédito.

De acordo com YIN (2001), para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões “como” e “por que” são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências pela ação de outras.

#### **4.4- COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES**

O método utilizado foi o estudo de caso, visto que o objeto de estudo onde o fenômeno em questão será investigado, trata-se de uma organização cooperativa de crédito, a CREDIGOIAS-RUBIATABA, que presta serviços aos seus associados e tem obrigações sociais para com os cooperados que são os proprietários do empreendimento. Ao mesmo tempo em que cumprir as instruções normativas emanadas do Banco Central do Brasil, que é responsável pela autorização, regulamentação e fiscalização das ações das instituições financeiras em geral, assim como em relação às cooperativas de crédito.

De acordo com YIN(2001), para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões “como” e “por que” são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências pela ação de outras.

#### **4.4- COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES**

Também faz parte dos procedimentos metodológicos a observação participante, que segundo Mann (1970,p.96) a observação participante é uma “tentativa de colocar o observador e observado do mesmo lado, tornando-se observador um membro do grupo de molde a vivenciar o

que eles vivenciam e trabalham dentro do sistema de referência deles”, visto que além de estagiário que atua como observador e consultor. Portanto, não participa do processo diretamente quando a realização de suas horas de estágio, mais igualmente sou funcionário da cooperativa e atuo no setor de controle interno, assim passando a atuar diretamente e influenciando a organização em relação aos possíveis problemas diagnosticados, encaminhando resoluções pertinentes para a apreciação da gerência e diretoria.

Considerando a metodologia acima exposta, será feito um levantamento de informações, através de cadastros dos associados, análise de operações de crédito, irregularidades operacionais em conta corrente e outras operações de cooperados, livros da contabilidade e entrevistas com funcionários, para obtermos informações sobre o assunto proposto.

Quanto à análise documental, cadastral e de operações, ela foi realizada em sua fase inicial buscando, a partir de janeiro de 2006, particularmente em relação aos associados que efetivamente operam com a cooperativa, visto que as questões de riscos nas operações estão mais diretamente relacionada a estes. Nesta fase, os horários de realização do estágio ocorreram diariamente no período de 7:00 às 9:00h, até completar às 100 horas, segundo o cronograma para realização da etapa de diagnóstico.

Dentro do mesmo cronograma foram realizadas no mês de julho do mesmo ano 200 horas obrigatórias do estágio III, quando foi oportunizada a implementação de ações corretivas relacionadas aos possíveis problemas diagnosticados na fase anterior. Como está previsto na escala de férias que a administração da cooperativa publica ao início do ano, no período em questão realizaremos oito horas diárias de estágio especificamente em atividades previstas na consecução dos objetivos do projeto de estágio, quando estaremos gozando férias legais.

#### **4.5- PESQUISA QUALITATIVA**

Proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. E a pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação (MALHOTA, 2001).

Portanto, para uma fase exploratória da pesquisa, é apropriado utilizar nos métodos de coleta a pesquisa qualitativa.

Para Fachin (2003, p.81), a pesquisa qualitativa é caracterizada pelos seus atributos e relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente.

## 5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Foi realizado um diagnóstico através de entrevistas, feita a partir de um roteiro de perguntas norteadoras, aplicadas aos funcionários, dirigentes e cooperados para que pudéssemos analisar os pontos críticos da cooperativa em relação ao seu sistema de controles internos, podendo assim, agir preventivamente diante as possíveis ocorrências irregulares. Particularmente no que se refere aos seguintes aspectos: segurança da informação e segurança física, atualização de cadastros, comunicação interna/externa, transparência, sigilo bancário, dentre outros aspectos relacionados à eficácia dos controles internos.

Paralelamente as entrevistas, em momentos específicos em que atuava na qualidade de estagiário/consultor, foi oportunizada a observação das rotinas de trabalho, facilitando assim, o condicionamento e a execução das funções.

Além dessas ações, foram realizadas, igualmente na fase de diagnóstico, verificações de aspectos relacionados à atualização cadastral dos associados que mais operacionalizam com a cooperativa, bem como após este primeiro apanhado que contou como uma amostragem de cem associados, aproximadamente 1/3 (um terço), sendo de um para cada três associados que operacionalizam pouco com a cooperativa, perfazendo uma amostra de cento e quatorze associados. Verificamos igualmente os mesmos aspectos, todos relacionados aos objetivos principais da controladoria interna das organizações empresariais, bem como de uma cooperativa de crédito.

Feitas as primeiras verificações, constatou-se que no que se refere à atualização cadastral, tecnologia, poucos recursos para aplicação financeira em crédito rural e planejamento estratégico, considerando o número de associados, à época trezentos e cinquenta, que as ocorrências não foram significativas, bem como em sua maioria não apresentava gravidade em termos de segurança nas operações. A ausência de um plano de marketing bem elaborado, também foi constatada como deficiente, podendo dificultar sem ter um ponto de partida segmentado. Além dessas pequenas falhas relacionadas a desatualização cadastral, em termos de documentação obrigatória, porém ocorreram igualmente com pouca significância as presenças de cadastro e/ou contratos em que não constavam todas as assinaturas necessárias ou preenchimento correto.

A esse respeito, considerando que embora tenha sido pequena a incidência, a irregularidade é considerada grave e colocam em risco as operações da organização. Tanto é que,

coadunando com as observações e apontamentos encaminhado pelo estagiário aos setores diretivos competentes, a Auditoria da Cooperativa de Crédito Central de Goiás igualmente apontou a falha e solicitou correções, as quais foram ajustadas devidamente.

Conforme já apontamos acima, após a realização das ações relacionadas com os objetivos propostos pelo estagiário e descritas anteriormente, particularmente aquela relacionada à segurança nas operações da cooperativa, elabora relatório de atividades para fins de registros junto a FACER, ao mesmo tempo em que foi encaminhado para a apreciação da gerência, diretoria e conselho fiscal da cooperativa, isso feito com a devida apreciação do professor orientador, o qual fez apontamentos a respeito dos aspectos doutrinários do cooperativismo, sem, deixar de observar as normas do Banco Central do Brasil.

No período entre a realização do diagnóstico, em janeiro de 2006, e a implementação de possíveis medidas corretivas previstas para o mês de julho do mesmo ano, consideram sugestões de encaminhamentos constantes do relatório mencionado, por orientação emanada da Cooperativa de Crédito Central de Goiás, que realiza periodicamente auditorias internas em suas singulares, visa a apontar pontos falhos que possam colocar em risco a liquidez das mesmas. A diretoria baixou normativa interna com vista a levantar outros aspectos que inicialmente não foram observados e que possam vir a colocar em risco as operações de crédito em geral, é realizado um Check List para melhor direcionar os problemas setoriais da cooperativa, para que possam ser apreciadas pela diretoria e através dos erros se transformar em oportunidades. Esse Check List ou SVC (Sistema de Verificação de Conformidades), colhe todas as informações destinadas aos setores, transformando-o, em uma espécie de relatório de tudo que ali é feito com respostas objetivas de SIM ou NAO, evidentemente, se a resposta da pergunta for sim, terá que ter provas concretas e formais da mesma, facilita assim um melhor controle da cooperativa e a minimização de riscos.

Esse SVC é preenchido de forma on-line, tendo sua base de dados na Cooperativa Central de Crédito Central de Goiás. A equipe técnica da Central após analisar o relatório em questão, encaminha um documento com apontamentos e críticas relacionada aos procedimentos inadequados e/ou irregulares realizados pela Credigoíás-Rubiataba, o qual é encaminhado confidencialmente para a área de Controles Internos da Cooperativa e outro para a presidência da mesma. Em seguida, é feita uma reunião entre os membros do Conselho de Administração para analisar e discutir os apontamentos feitos pela Central.

Deliberadas às diretrizes e procedimentos relacionados aos aspectos apontados pela Central, com vista a solucionar problemas, o documento é reenviado para apreciação da Central.

Além do SVC acima mencionado, no período de julho, foi realizado um processo de orientação setorial, com caixas, setor de crédito, retaguarda, setor de tecnologia, gerência, presidência, setor de atendimento, a partir dos relatórios e sugestões acima descritas, visto que o setor de controle interno, como um órgão de Staff (órgão de apoio aos dirigentes da organização, porém sem poder decisório), tem como atribuições, dentre outras, dar melhor condicionamento e segurança nas atividades.

Ainda no período de estágio III, realizado em julho de 2006, foram constatadas algumas falhas nos diversos processos operacionais e rotinas da cooperativa, tais como a racionalização do tempo e retrabalho por falhas no processo. Assim, foram propostas e implementadas medidas corretivas, sendo feita através de um fluxograma funcional setorial, para que o colaborando tenha uma plena consciência de suas atribuições e que possam executá-las de um modo seguro e transparente.

Juntamente com a Central, trabalha atualmente uma empresa de consultoria junto às filiadas do sistema. O propósito da mesma é identificar os principais pontos fortes e fracos e definir a visão e a missão das singulares, afim de que construa um planejamento estratégico em longo prazo para direcionar seu caminho a ser seguido.

Neste sentido, seguindo orientações dos consultores responsáveis pelo programa de elaboração do Planejamento Estratégico, após seleção de membros da Credigoíás - Rubiataba que pudessem colaborar qualitativamente com a dinâmica em questão, foram realizadas, nos dias 19 e 20 de agosto deste ano, reuniões de trabalho contando com associados, colaboradores e diretoria executiva para que pudesse definir esses objetivos. No decorrer desses referidos dias, chegamos a um consenso que os principais pontos fortes e fracos desta singular foram: a falta de planejamento de marketing, tecnologia/sistema, sede própria, pois o espaço físico está muito pequeno, instalações em geral, recursos para aplicação financeira em crédito rural, ausência de planejamento estratégico e não existência de PAC'S. Já no que se refere a pontos fortes, o atendimento, agilidade operacional, juros/tarifas, custo operacional, um alto grau de qualificação do seu quadro funcional, pulverização na aplicação dos recursos financeiros fácil acesso à diretoria executiva, e por fim, a filosofia da empresa. Esta análise é de suma importância no condicionamento das atividades da cooperativa, pois, é a partir desta análise da instituição que podemos agir quanto às ações corretivas. Esta análise estratégica está sendo feita a partir de uma análise Swot dentro desta singular a fim de propor ações imediatas para melhor execução da mesma.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Após terem sido implementadas ações corretivas relacionadas às principais operações, considera ainda que uma cooperativa é uma organização empresarial de propriedade coletiva, particularmente no caso da modalidade de crédito, sem a transparência e segurança decorrentes das atividades ali executadas, não teriam um condicionamento mais concreto. Com a imposição do Banco Central do Brasil, de que todas as instituições financeiras ou de natureza financeira terá que estruturar e implantar imediatamente os controles internos pois vem se fechando o cerco das instituições cada dia que passa, para que estes controles sejam realmente executados com eficiência e eficácia para diminuir riscos e falhas humanas que possam colocar a cooperativa ou o banco em risco.

Quando falamos de controles internos dentro das organizações deparamos com um grande problema de que é a aceitação dos colaboradores do sistema pela inserção dos mesmos dentro das instituições. Na realidade não deveria existir esse tipo de não aceitação dos controles, pois eles, ajudam a empresa de uma forma muito estruturada dando maior condicionamento no mercado financeiro e em tomadas de decisões. Os colaboradores têm que passar por algumas reuniões de conscientização para que entenda melhor o processo, que esse processo não é para massacrar o funcionário e sim nada mais que dar segurança em suas execuções funcionais. Essas reuniões devem ser feitas incansavelmente, para que a conscientização seja realmente completa. Na Credigoíás - Rubiataba é feito o seguinte processo: temos as políticas de controles internos, política de código de conduta profissional, de segurança nas informações, de mercado e liquidez, dentre outras. São feitas reuniões do quadro funcional, e em cada reunião é feita uma pequena leitura dessas políticas e após, uma explicação do que foi lido em grupo os funcionários já começam, a saber, da importância que é os controles internos nas suas atividades diárias.

Esse processo feito na Credigoíás – Rubiataba é uma forma que o agente de controles internos junto à diretoria encontraram para diminuir esse grande problema que existia ali e em todas as organizações que está em fase de implantação estes controles, que por sinal, uma ótima decisão que teve uma resposta bastante positiva em relação ao problema que antes se deparavam.

Para fechar minhas considerações finais, deixo de indicação a Credigoíás – Rubiataba que não fiquem só nessas reuniões, quem sabe, fazer mais confraternizações para reunir e unir mais o grupo funcional, e ali, nesta confraternização, a diretoria ter uma conversa com os funcionários, em um ambiente totalmente diferente das rotinas diárias, falando mais sobre cada funcionário, valorizando seus potenciais, dotes e a importância dele dentro desta instituição, motivando mais

seu quadro funcional. Podemos também sugerir que gratificações por produção ou algo nesta natureza, sejam implantadas para melhor motivar seus funcionários, dentre estas sugestões esperemos que as idéias expostas no decorrer deste trabalho sejam acatadas ou não pela diretoria desta singular. Lembrando que um ambiente de trabalho deve ter um bom relacionamento e menos nível de estresse possível dos colaboradores e também da diretoria para que a execução das funções se desenvolva naturalmente e com diferenciais para que esta empresa consiga realmente, atingir sua missão e visão já traçadas pela diretoria.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Jerônimo. **Contribuição ao estudo da avaliação de risco e controles internos na auditoria demonstrações contábeis no Brasil**. São Paulo: USP, 1998. 172 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.
- D'ÁVILA, Marcos Zähler; OLIVEIRA, Marcos Aparecido Martins. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALHOTA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MANN, Peter H. **Métodos de investigação sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001
- MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.
- MORAES, José Cássio Fróes de. **Análise de eficácia da disseminação de conhecimentos sobre controles internos após implementação do Banco do Brasil**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. 185 p. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2ª edição.

*Revisado por*

# ANEXOS

## ANEXO A

### **Os 25 Princípios da Basileia para a Fiscalização Bancária Eficaz**

O Comitê da Basileia sobre a Fiscalização Bancária, do Banco de Compensações Internacionais divulgou no dia 22 de setembro de 1997 os 25 Princípios para a Fiscalização Bancária Eficaz (*Core Principles for Effective Banking Supervision*), conforme relacionado abaixo:

#### **Pré-Requisitos para a Fiscalização Bancária Eficaz**

1. Um sistema eficaz de fiscalização bancária terá responsabilidades e objetivos bem definidos para cada órgão envolvido na fiscalização das organizações bancárias. Cada um desses órgãos deverá ter independência operacional e recursos adequados. Uma estrutura legal apropriada para a fiscalização bancária também é necessária, incluindo disposições referentes à autorização das organizações bancárias e sua fiscalização contínua; poderes para tratar do cumprimento das leis, assim como questões de segurança e solidez; e proteção legal para os funcionários dos órgãos de fiscalização. Deverá haver acordos para a troca de informação entre os funcionários da fiscalização e para a proteção do sigilo de tais informações.

#### **Licenciamento e Estrutura**

2. As atividades permissíveis as instituições que são licenciadas e sujeitas à fiscalização como bancos devem ser claramente definidas, e o uso da palavra "banco" nos nomes deve ser controlado, tanto quanto possível.

3. A autoridade que concede as licenças deve ter o direito de estabelecer critérios e rejeitar os pedidos de licenciamento dos estabelecimentos que não cumprirem os requisitos que forem estabelecidos. O processo de licenciamento, no mínimo, deve consistir de uma avaliação da estrutura de propriedade do banco, diretores e alta administração, seu plano de operações e controles internos, e a sua condição financeira projetada, incluindo a sua base de capital; nos casos em que o proprietário proposto ou organização controladora for um banco estrangeiro, deve ser obtida uma autorização, com antecedência, da fiscalização do país de origem.

4. Os fiscais dos bancos devem ter autoridade para estudar e rejeitar quaisquer propostas para a transferência de propriedade ou controle acionário significativo dos bancos existentes para pessoas ou organizações.

5. Os fiscais da atividade bancária devem ter a autoridade para estabelecer critérios para analisar aquisições ou investimentos significativos por parte de um banco e assegurar que as afiliações ou estruturas corporativas não exponham o banco a riscos indevidos ou comprometam a eficácia da fiscalização.

#### **Regulamentos e Requisitos de Adequação de Capital**

6. Os fiscais da atividade bancária devem estabelecer requisitos mínimos, prudentes e adequados, de adequação de capital para todos os bancos. Tais requisitos devem refletir os riscos que os bancos assumem, e devem definir os componentes do capital, levando em consideração a sua capacidade de absorver prejuízos. Pelo menos no caso dos bancos com atividades internacionais, esses requisitos não devem ser inferiores àqueles estabelecidos no Acordo de Capital da Basileia e suas emendas.
7. Uma parte essencial de qualquer sistema de fiscalização é a avaliação das políticas, práticas e procedimentos de um banco, no que se refere à concessão de empréstimos, e na realização de investimentos e no gerenciamento contínuo das carteiras de empréstimos e investimentos.
8. Os fiscais da atividade bancária devem estar convencidos de que os bancos estão estabelecendo e observando as políticas, práticas e procedimentos adequados para avaliar a qualidade dos ativos e a adequação de provisões de perdas associadas a empréstimos e reservas para essas perdas.
9. Os fiscais das atividades bancárias devem estar convencidos de que os bancos possuem sistemas de informação de gerenciamento que permitem que os administradores identifiquem concentrações na carteira, e os fiscais devem estabelecer limites de adequação de capital para restringir as exposições dos bancos a tomadores individuais ou grupos de tomadores relacionados.
10. Para evitar abusos decorrentes dos empréstimos a pessoas ou organizações que tenham ligações com os bancos, os fiscais da atividade bancária devem implementar requisitos segundo os quais, os bancos devem conceder empréstimos a empresas ou indivíduos relacionados com forma prudente; tais extensões de crédito devem ser monitoradas com eficácia, e outras providências adequadas devem ser tomadas para controlar ou atenuar os riscos.
11. Os fiscais da atividade bancária devem estar convencidos de que os bancos possuem políticas e procedimentos para identificar, monitorar, e controlar o risco associado ao país e o risco de transferência nas suas atividades internacionais de empréstimo e investimento, para a manutenção de reservas apropriadas para fazer frente a esses riscos.
12. Os fiscais devem estar convencidos de que os bancos adotam sistemas que medem, monitoram e controlam adequadamente os riscos do mercado de capitais; os fiscais devem ter poderes para impor limites específicos e/ou uma tarifa especial sobre a exposição a riscos de capital, se necessário.
13. Os fiscais devem estar convencidos de que os bancos possuem um processo abrangente de gerenciamento de risco (inclui fiscalização por parte da diretoria ou do conselho de

administração) para identificar, medir, monitorar e controlar todos os outros riscos materiais e, quando for o caso, manter capital para fazer frente a esses riscos.

14. Os fiscais devem se assegurar de que os bancos adotem controles internos que sejam adequados para a natureza e a escala dos seus negócios. Esses controles devem incluir arranjos bem definidos para a delegação de autoridade e responsabilidade; separação das funções que envolvam o comprometimento do banco, o pagamento dos seus fundos, e o controle do seu ativo e passivo; conciliação desses processos; salvaguarda do seu ativo; e funções apropriadas de auditoria independente, interna ou externa e cumprimento, para testar a observância desses controles, assim como das leis e regulamentos aplicáveis.

15. Os fiscais devem se assegurar de que os bancos possuam políticas, práticas e procedimentos adequados em uso, incluindo normas do tipo "conheça-o-seu-cliente", que promovam altos padrões éticos e profissionais no setor financeiro e que evitem que o banco seja usado, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

#### **Métodos de Fiscalização Contínua da Atividade Bancária**

16. Um sistema eficaz de fiscalização bancária deve consistir de alguma forma de fiscalização, tanto local quanto remota.

17. Os fiscais da atividade bancária devem ter contato regular com a administração do banco e conhecer as operações da instituição na sua totalidade.

18. Os fiscais devem ter meios de coletar, rever e analisar relatórios de adequação de capital e resultados estatísticos dos bancos, tanto isoladamente quanto em conjunto.

19. Os fiscais devem ter um meio de efetuar a validação de informações de fiscalização, seja por meio de exames no local ou pela utilização de auditores externos.

20. Um elemento essencial para fiscalização da atividade bancária é a capacidade dos fiscais de fiscalizar o banco de forma consolidada.

#### **Requisitos de Informação**

21. Os fiscais devem estar convencidos de que cada banco prepare registros adequados em conformidade com políticas consistentes de contabilidade, e práticas que permitam que o fiscal consiga ter uma visão real e justa da situação financeira do banco e da lucratividade dos seus negócios, e de que o banco publique, regularmente, balanços que reflitam, com justiça, a sua situação.

#### **Poderes Formais dos Fiscais**

22. Os fiscais da atividade bancária devem ter, a sua disposição, medidas de fiscalização para exigir ações corretivas em tempo hábil, quando os bancos não atenderem aos requisitos de adequação de capital (como por exemplo, taxas mínimas de adequação de capital), quando

ocorrerem violações de fiscalização, ou quando os depositantes estiverem ameaçados de qualquer outra maneira. Em circunstâncias extremas, isso deve incluir a possibilidade de cassar a licença de operação do banco ou de recomendar a sua cassação.

#### **Atividade Bancária Internacional**

23. Os fiscais da atividade bancária devem praticar a fiscalização global nas suas organizações bancárias que têm atividade internacional, monitorando adequadamente e aplicando normas apropriadas de adequação de capital em todos os aspectos dos negócios conduzidos por essas organizações bancárias no mundo inteiro, especialmente nas suas agências, joint-ventures, e subsidiárias no exterior.

24. Um dos principais componentes da fiscalização consolidada é o estabelecimento de uma relação de troca de informações com os outros fiscais envolvidos, especialmente as autoridades de fiscalização do país anfitrião.

25. Os fiscais devem exigir que as operações locais dos bancos estrangeiros sejam conduzidas de acordo com os mesmos padrões elevados que são exigidos das instituições domésticas, e devem ter poderes para compartilhar as informações de que os fiscais desses bancos, no país de origem, necessitam, dos Recursos de Informação.

## ANEXO B

### **13 Princípios para avaliação de sistemas de controles internos do Comitê da Basiléia.**

#### **Controle pela administração e cultura de controle**

##### **Princípio 1:**

O conselho de diretores deve responsabilizar-se pela aprovação das estratégias e políticas; compreender os riscos incorridos pelo banco, ajustando-os a níveis aceitáveis e assegurando-se de que a alta administração tome as medidas necessárias a identificar, monitorar e controlar estes riscos; aprovação da estrutura organizacional; e assegurar-se de que a administração sênior monitorea a eficácia do sistema de controles internos.

##### **Princípio 2:**

A administração sênior deve ter a responsabilidade de executar as estratégias aprovadas pelo conselho; ajustando as políticas internas apropriadas de controle; e monitorando a eficácia do sistema de controles internos.

##### **Princípio 3:**

O conselho de diretores e a administração sênior são responsáveis pela promoção de elevados padrões éticos e de integridade, e por estabelecer uma cultura dentro da organização que enfatiza e demonstra a todos os níveis do pessoal a importância dos controles internos. Todos os níveis do pessoal em uma organização bancária, necessita compreender seu papel no processo de controles internos e estar inteiramente engajados no processo.

#### **Avaliação de risco**

##### **Princípio 4:**

A administração sênior deve assegurar-se de que os fatores internos e externos que poderiam afetar adversamente a realização dos objetivos do banco estão sendo identificados e avaliados. Esta avaliação deve cobrir todos os vários riscos que o banco enfrenta (por exemplo, o risco de crédito, o risco do país e de transferência, o risco de mercado, o risco de taxa de juros, o risco de liquidez, o risco operacional, o risco legal e o risco de reputação).

##### **Princípio 5:**

A administração sênior deve assegurar-se de que os riscos que afetam a realização das estratégias e de objetivos do banco estejam sendo continuamente avaliados. Os controles internos podem demandar revisão de modo a abranger apropriadamente novos riscos ou riscos previamente não controlados.

#### **Atividades de controle**

**Princípio 6:**

As atividades de controle devem ser uma parte integral das operações diárias de um banco. A administração sênior deve estabelecer uma estrutura apropriada de controle para assegurar controles internos eficazes, definindo as atividades de controle em cada nível do negócio. Estes devem incluir: revisões de alto nível; controles apropriados da atividade de departamentos ou divisões diferentes; controles físicos; verificação periódica de aderência aos limites de exposição; um sistema das aprovações e autorizações; e, um sistema da verificação e reconciliação. A administração sênior deve periodicamente assegurar-se de que todas as áreas do banco estejam aderentes às políticas e procedimentos estabelecidos.

**Princípio 7:**

A administração sênior deve assegurar-se de que existe segregação de funções apropriada e que ao pessoal não foram atribuídas responsabilidades conflitantes. As áreas de conflitos de interesse potenciais devem ser identificadas, minimizadas, e com cuidado ser monitoradas, sendo comunicação.

**Princípio 8:**

A administração sênior deve assegurar-se de que existem dados financeiros, operacionais e de conformidades internos adequados e detalhados, assim como informação do mercado externa sobre os eventos e as circunstâncias que são relevantes ao processo de tomada de decisão. A informação deve ser confiável, oportuna, acessível, e disponibilizada em um formato consistente.

**Princípio 9:**

A administração sênior deve estabelecer canais efetivos de comunicação para assegurar-se de que toda a equipe de funcionários esteja inteiramente ciente das políticas e dos procedimentos que afetam seus deveres e responsabilidades e que outras informações relevantes estejam alcançando o pessoal apropriado.

**Princípio 10:**

A administração sênior deve assegurar-se de que existem sistemas de informação apropriados em funcionamento que cobrem todas as atividades do banco. Estes sistemas, inclui aqueles que mantém ou que utilizam-se de dados em formato eletrônico, devem ser seguros e testados periodicamente.

**Monitoramento****Princípio 11:**

A administração sênior deve monitorar continuamente a eficácia total dos controles internos do banco, a fim de auxiliar no atingimento dos objetivos da organização. O monitoramento dos

riscos chaves deve ser parte das operações diárias do banco e deve incluir avaliações independentes, de acordo com o caso.

**Princípio 12:**

Deve existir uma auditoria interna ampla e eficaz do sistema de controles internos realizado composta por funcionários apropriadamente treinados e competentes. A auditoria interna, como a parte de monitoramento do sistema de controles internos, deve reportar-se diretamente ao conselho de diretores ou ao comitê de auditoria, e à administração sênior.

**Princípio 13:**

As deficiências identificadas nos controles internos devem ser relatadas de forma tempestiva ao nível apropriado da administração e ser cuidadas prontamente. As deficiências relevantes nos controles internos, devem ser relatadas à administração sênior e ao conselho de diretores.

## ANEXO C

**Resolução 2.554/98 do Banco Central do Brasil**

Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9. da Lei n. 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETARIO NACIONAL, em sessão realizada em 24.09.98, tendo em vista o disposto no art. 4., inciso VIII, da referida Lei, nos arts. 9. e 10 da Lei n. 4.728, de 14.07.65, e na Lei n. 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei n. 7.132, de 26.10.83,

**R E S O L V E U:**

**Art. 1.** Determinar as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a 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 1.** Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

**Parágrafo 2.** São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

III - a verificação sistemática da adoção e do cumprimento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

**Art. 2.** Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição, de forma a assegurar, sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, 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 e 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, tempestivo e compreensível informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V - a contínua avaliação dos diversos riscos associados as 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 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.

**Parágrafo 1.** Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

**Parágrafo 2.** A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

**Parágrafo 3.** A atividade de que trata o parágrafo 2., quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, poderá ser exercida:

I - por auditor independente devidamente registrado na Comissão de Valores Mobiliários - CVM, desde que, não aquele responsável pela auditoria das demonstrações financeiras;

II - pela auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que filiada à instituição;

III - por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central, mediante convênio, previamente aprovado por este, firmado entre a entidade a que filiada à instituição e a entidade prestadora do serviço.

**Parágrafo 4.** No caso da atividade de auditoria interna ser exercida por unidade própria, deverá essa, estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

**Parágrafo 5.** No caso da atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3., deverá o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria da instituição.

**Parágrafo 6.** As faculdades estabelecidas no parágrafo 3., incisos II e III, somente poderão ser exercidas por cooperativas de crédito e por sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros.

**Art. 3.** O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

**Parágrafo único.** As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

I - devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria externa da instituição;

II - devem permanecer a disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

**Art. 4.** Incumbe a diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1., parágrafo 2., a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

**Art. 5.** O sistema de controles internos deverá estar implementado até 31.12.99, com a observância do seguinte cronograma:

I - definição das estruturas internas que tornarão efetivos a implantação e o acompanhamento correspondente – até 31.01.99;

II - definição e disponibilização dos procedimentos pertinentes - até 30.06.99. parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, a observância do cronograma estabelecido neste artigo.

**Art. 6.** Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I - determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;

II - imputar limites operacionais mais restritivos a instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;

III - baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5..

**Art. 7.** Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de setembro de 1998.

**Gustavo H. B. Franco**

**Presidente**