

## AS FUNÇÕES EXERCIDAS PELO CONTROLLER E SUA IMPORTÂNCIA NA MITIGAÇÃO DOS RISCOS E NA GESTÃO DAS FRAUDES NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

### THE FUNCTIONS HELD BY CONTROLLER AND ITS IMPORTANCE IN RISK MITIGATION AND MANAGEMENT OF FRAUD IN COOPERATIVE CREDIT

JÉSUS FERNANDES LEÃO <sup>1</sup>

**RESUMO:** A fraude sempre pode ocorrer independentemente do porte da organização, quer seja micro, pequena, ou grande empresa. As cooperativas de crédito também estão sujeitas às falhas operacionais internas de gerenciamento da atividade, e são passíveis de fraudes internas e externas. O objetivo deste trabalho é verificar a importância do controle interno na prevenção e mitigação das fraudes em cooperativas através da pesquisa exploratória de vários autores e instrumentos normativos emanados por órgãos reguladores e fiscalizadores, como por exemplo, o Banco Central do Brasil. O artigo vem demonstrar que a fiscalização e controle são fundamentais para prática da boa governança cooperativa, permitindo assim maior facilidade no alcance dos seus objetivos. E, com a ação do Controle Interno efetivo as cooperativas são vistas pelos órgãos fiscalizadores como instituições mais fortes no combate e mitigação às fraudes internas e externas em suas atividades, como por exemplo, as falsificações de cheques, gestão temerária dos ativos, desvios de valores, tráfico de informações sigilosas, ilícitos financeiros, contratos fraudulentos, assaltos, fraudes eletrônicas e muitas outras formas de fraudes e erros. Assim o controle interno pode contribuir para a geração de maior confiabilidade e segurança aos usuários e depositantes das entidades cooperativas.

**Palavras Chave:** controle interno, fiscalização, confiabilidade, segurança

**ABSTRACT:** The fraud can happen independently of the organization size which can be a micro, small or a large enterprise. The credits unions are also exposed to the internal operational mistakes of the management activity, and susceptible to internal and external frauds. The aim of this work is to check the importance of the internal control in the prevention and alleviation of the frauds in the credits unions through the exploratory searching of many authors and prescriptive instruments issued by regulatory and oversight agencies, like the Banco Central do Brasil. The article comes to prove that the inspection and control are fundamental for the good administration of the credit union, allowing more facility in the reach of its aims. And with the effective action of the Internal Control, the credit

---

<sup>1</sup> Administrador, Pós Graduação em Auditoria e Perícia Contábil, Endereço: R. Professor Alberto Alvaro Pacheco, 123 – Raul Soares-MG, telefone (33)9109-2932

unions are seen, by the observational agencies, as stronger institutions in fighting and mitigating to internal and external frauds in its activity, for example, the checks falsification, reckless management of the employees, embezzlement, trading of sensitive information, unlawful business, fraudulent agreements, holdups, electronic frauds and any other ways of frauds and errors. In that manner, the internal control can be helpful in the generating of reliability and security of clients and users of the cooperative entities.

**Keywords:** internal control, oversight, reliability, security.

## 1. Introdução

O Brasil tem um histórico famoso pelas fraudes no setor público como bem observamos há alguns anos, os mensalões descobertos em maio de 2005 investigados por diversas comissões investigativas, envolvendo diversas autoridades, advogados, procuradores, juízes, médicos, engenheiros, e outros tantos profissionais.

Os jornalistas Friedlander e Modé (2010), do Jornal Estado de São Paulo, noticiaram recentemente fraudes em 54 Faculdades privadas de medicina de 11 Estados, inclusive no Distrito Federal com venda de gabaritos, e também outras falcatruas como a fraude bilionária descoberta no Banco Panamericano, do Grupo Silvio Santos, com o registro de créditos e ativos fictícios pelos diretores do Banco.

Segundo a Receita Federal do Brasil (RFB, 2010) o dinheiro adquirido de forma criminosa e fraudulenta nos diversos países em instituições públicas e privadas, é lavado em mais de 60 paraísos fiscais, elencados na Instrução Normativa RFB nº 1.037 de 04 de junho de 2010, a qual considera paraíso fiscal como sendo os países que não tributam a renda, ou que a tributam com alíquota inferior a 20%, ou, que não permitem acessos a informações societárias de pessoas jurídicas ou à sua titularidade.

Os órgãos fiscalizadores e monitoradores das cooperativas tentam reduzir os riscos dessa atividade financeira, controlando as ações através de exigências normativas, dentre as quais tem tido destaque atualmente a ação do Controle Interno e Risco.

Com a ação do Controle Interno efetivo as cooperativas são vistas pelos órgãos fiscalizadores como instituições mais fortes no combate e mitigação às fraudes internas e externas em sua atividade, como por exemplo, as falsificações de cheques, gestão temerária dos ativos, desvios de valores, tráfico de informações sigilosas, ilícitos financeiros, contratos fraudulentos, assaltos, fraudes eletrônicas e muitas outras formas de fraudes e erros.

A expressão “controle interno” nos reporta a figura do Agente de Controle, grande general inibidor das fraudes, gerando maior confiabilidade e segurança aos usuários e depositantes, que confiam suas economias à instituição financeira, que as utiliza como fator multiplicador gerando recursos novos, maior lucratividade e benefício dos cooperantes.

O objetivo geral deste estudo é verificar a importância e aplicabilidade do controle interno nas cooperativas através de sua ação normativa obrigatória pelo Banco Central do Brasil - BACEN, e, sua apresentação como fator relevante para maximizar a segurança interna e externa das atividades operacionais.

Em termos mais específicos este trabalho propõe discutir se a ausência do controle interno pode ser considerada um agravante permissivo à existência de fraudes, bem como relatar a importância da controladoria interna para a sobrevivência das cooperativas de crédito.

Na consolidação desta pesquisa de exploração bibliográfica qualitativa colhemos a visão de vários autores em livros, revistas, artigos, estudos de casos, anais de eventos impressos, eletrônicos digitais, além de análise de normativos legais, documentos e resoluções do Banco Central do Brasil – BACEN, que é o órgão fiscalizador das cooperativas de crédito.

Através da coleta e análise geral do material bibliográfico conceitual, efetuou-se uma análise do ponto de vista legal, e as funções executadas em um ambiente de controle efetivo e eficaz, proporcionando maior confiabilidade para os associados das cooperativas de crédito.

Ressalta-se que a existência do órgão de Controle Interno nas instituições financeiras é obrigatoriedade normativa disposta na resolução 2554 do BACEN, de 24 de setembro de 1998.

## **2 - Desenvolvimento**

De acordo com a resolução 2554 do Banco Central do Brasil (BACEN, 1998), “os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas”,

Para Migliavacca (2004), “o controle interno é importante nas atividades das organizações porque contribui para: 1. A salvaguarda dos seus ativos, 2. O desenvolvimento de seus negócios, e conseqüentemente, 3. O resultado de suas operações, adicionando valor à entidade.”

O controle interno é o principal responsável pelo gerenciamento permanente e é responsável por identificar os fatores de riscos internos e externos da organização, a fim de mitigar e evitar possíveis perdas provocadas pelas falhas na execução dos controles.

Segundo Dávila e Oliveira (2002), *“o gerenciamento de riscos é um processo permanente e interativo, constituindo-se num componente crítico do sistema de controles internos”*.

Nesta mesma linha, Santos (2012), explica que a função do controle interno é de extrema importância, visto que *“o controle interno fornece o mecanismo para prevenir o caos, a crise gerencial, a fraude e outros eventos anormais que interferem no funcionamento eficiente de uma organização”*.

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. (ALMEIDA, 1996 apud RESENDE; FAVERO, 2004, p.34)

Assim inserido em toda a organização, o controle interno efetivo contribui para a salvaguarda dos ativos, possibilitando um resultado econômico compatível com as atividades desenvolvidas pela organização, evitando surpresas desagradáveis que podem levar à descontinuidade da organização.

## **2.1 - A importância do controle interno**

A realização das tarefas de controle é muito importante e relevante para as cooperativas, visto que as suas ações apresentam várias aplicabilidades, conforme demonstra o professor e facilitador do curso PROFOR realizado em 2011 para capacitação de dirigentes de cooperativas.

Segundo FRANCISCO JUNIOR (2011), o controle interno executado com efetividade pode favorecer o alcance de níveis excelentes de desempenho empresarial, transmitir aos associados a certeza de que os recursos estão sendo bem aplicados, e, em um ambiente de extrema competitividade, torna-se essencial a redução de desperdícios para maximizar o resultado. Assim sendo, o controle interno assume papel fundamental nas cooperativas.

O controle interno pode assegurar que os dados gerados pelos sistemas não sejam distorcidos, garantir a integridade dos atos e fatos administrativos, gerar relatórios e análise concisos, que reflitam a situação em cada momento na organização.

É sua responsabilidade a salvaguarda dos ativos da companhia e prevenção ou descobertas de erros e fraudes, de caráter preventivo, gerando maior confiabilidade nas informações fornecidas pelos sistemas.

Oliveira (2002), destaca que o controle interno fornece segurança razoável do alcance dos objetivos, proporcionando *“eficácia e eficiência operacional, mensuração de desempenho e divulgação financeira, proteção de ativos e cumprimento das leis e regulamentos.”*

Nas instituições detentoras de um sistema de controles internos efetivos, as demonstrações financeiras possuem uma maior confiabilidade e eficiência voltando à atenção para os controles exercidos.

Os riscos podem ser vistos sobre vários ângulos dependendo de sua aplicação prática.

Segundo MARTINELLE AUDITORES (2002), no ambiente UNICAMP-Universidade Estadual de Campinas, a avaliação de riscos fornece subsídios para elaboração do Plano Anual de Auditoria, e pretende assegurar que são examinadas todas as áreas de alto risco da Universidade em uma base regular, e que até mesmo áreas consideradas de médio e pequeno risco recebem a atenção da auditoria interna.

A UNICAMP classifica os riscos de gestão em seis categorias mais adequadas às circunstâncias:

- 1) Risco sistêmico que é produzido por mudanças no ambiente político, econômico, social em que a instituição encontra-se inserida;
- 2) Risco de liquidez que é a probabilidade da instituição não conseguir honrar as suas obrigações;
- 3) Risco legal ou risco de não aderência que é o risco produzido por contrariar qualquer determinação legal ou regulamentar a que a instituição está sujeita;
- 4) Risco de tecnologia defasada ou utilização de sistemas inadequados ou subutilizados para o alcance dos objetivos propostos pela instituição;
- 5) Risco de contratação de pessoas inabilitadas ou mal qualificadas para exercer as atividades necessárias ao bom desempenho empresarial;
- 6) Risco operacional e de gestão que se refere a eficiência e eficácia do desenvolvimento de todas as atividades operacionais, e a ação dos gestores sobre essas atividades. (MARTINELLI AUDITORES, 2002, p. 5)

O controle interno eficiente e eficaz é capaz de detectar com antecedência as falhas operacionais e trata-las antes mesmo de sua consumação tratando tempestivamente com a utilização dos recursos disponíveis, reduzindo assim os custos de ação corretiva, quando os gastos são bem maiores.

As funções do controle interno abrange uma vasta gama de aplicabilidade, conferindo à instituição maior confiabilidade, transparência, respeito, responsabilidade, eficiência e eficácia operacional.

De acordo com a Central Crediminas<sup>2</sup> (2012), o controle interno é responsável por *“supervisionar, acompanhar e executar as atividades relacionadas com a política de gerenciamento do risco operacional e de controles internos, oferecendo suporte ao Conselho de Administração e Diretoria da Cooperativa”*.

A Sicoob Central Crediminas detalha de “a” a “z” em seu Manual de Organização-MO (2013), as importantes funções e aplicabilidades do controle interno:

- a) Elaborar e implementar programa de divulgação das políticas institucionais de Controle Interno, Gestão de Risco Operacional e Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo (PLD/FT), internalizando na Cooperativa a cultura da excelência e conformidade, manifesta nos processos organizacionais e na atitude das pessoas;
- b) Executar a política de gerenciamento de riscos operacionais da cooperativa, de acordo com o previsto nos normativos vigentes, e com as diretrizes do Conselho de Administração da Cooperativa;
- c) Realizar visitas periódicas aos PA's;
- d) Verificar se há conflito de interesses nas atividades dos funcionários responsáveis por áreas de grande risco, por meio de monitoramento das atividades desempenhadas pela área em questão;
- e) Adotar os procedimentos necessários de identificação, de avaliação, de monitoramento e de mitigação do risco operacional;
- f) Definir e fazer cumprir ações preventivas e corretivas, em função da constatação de riscos em relação a processos, produtos e serviços e das deficiências de Controle Interno identificadas;
- g) Identificar e monitorar o risco operacional, decorrente de serviços terceirizados relevantes para o funcionamento da instituição, prevendo os respectivos planos de contingência;
- h) Elaborar os relatórios de perdas decorrentes de risco operacional, providenciar a documentação e o armazenamento dessas informações;
- i) Apresentar sugestões de eventuais atualizações que se façam necessárias no sistema de controle de riscos operacionais;
- j) Avaliar os riscos e os controles Internos através de relatórios do Sistema e manter o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva informados sobre quaisquer situações de risco;
- k) Prestar as informações necessárias à execução do monitoramento de Controles Internos e Riscos pela Central;
- l) Emitir relatórios periódicos atestando sobre a conformidade dos Controles Internos da Central;
- m) Participar ativamente do desenvolvimento de políticas internas, que previna problemas futuros de não conformidade e a regulamentação aplicável a cada negócio;

---

<sup>2</sup> Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais Ltda – Sicoob Central Crediminas é uma cooperativa de segundo grau, responsável pela coordenação e centralização dos processos operacionais e representação das suas cooperativas singulares filiadas.

- n) Certificar-se da aderência e do cumprimento dos normativos;
- o) Assegurar da existência e observância dos Princípios Éticos e de Normas de Conduta;
- p) Diligenciar para que sejam atendidas as recomendações e sanadas as irregularidades constatadas pelo BACEN, pela auditoria externa e interna;
- q) Manter os integrantes da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração informados sobre o resultado dos trabalhos de monitoramento;
- r) Identificar os controles necessários à segurança do patrimônio da cooperativa;
- s) Sugerir a inserção de procedimentos de controles por ocasião de desenvolvimento de normas padrões para as áreas da organização;
- t) Auxiliar as demais áreas na implementação de procedimentos de controle;
- u) Proceder as avaliações periódicas sobre a observância e a aderência ao prescrito nas normas de controle aprovadas e implementadas nas áreas da entidade;
- v) Relatar eventuais falhas de procedimentos de controles detectadas que possam vir a causar prejuízos ao patrimônio da cooperativa e apresentar as recomendações cabíveis;
- w) Auxiliar na implementação e zelar pelo cumprimento das políticas e dos manuais aplicados às atividades que executa;
- x) Acompanhar a implementação das recomendações propostas pelos supervisores, fiscalizadores e auditorias interna e externa;
- y) Emitir relatórios periódicos atestando sobre a ocorrência de perdas na Central e a ação do Comitê constituído para esse fim;
- z) Identificar novos pontos que representem riscos a serem monitorados e seu grau de impacto, propondo a Sicoob Central Crediminas, através da GECIN – Gerência de Controle Interno, aprimoramentos nas políticas e nos procedimentos de Gestão de Risco Operacional, Controles Internos e Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo – PLD/FT. (MANUAL DE ORGANIZAÇÃO-MO, 2013, p. 80-81)

Em suma, podemos dizer de forma resumida que a atuação do controle interno está voltada para assegurar a existência e cumprimento de políticas e normas, pontos de controle de mitigação dos riscos, relatórios ou outros meios de informações para auxiliar a gestão da governança na tomada de decisões, práticas saudáveis para gestão dos riscos operacionais.

As tarefas do controle interno se executadas de forma eficaz possibilita uma melhor e maior atuação da instituição, permitindo um crescimento sustentável e uma atuação mais forte nas comunidades e nas áreas de sua abrangência, com um serviço de qualidade e acessibilidade à população onde presta seus serviços.

## **2.2 - Identificando os sinais da fraude**

O controle interno mantém uma análise constante de vários indicadores econômicos da cooperativa, com a finalidade de manter o enquadramento legal, financeiro, e mitigar os

riscos de ocorrência de irregularidades, que podem indicar a presença ou possibilidade de ocorrência de fraude.

Ainda que o controle interno não tenha a função exclusiva de detectar e tratar as fraudes, a sua efetividade pode denotar, através das análises dos indicadores pesquisados regularmente, uma deficiência ou uma abundância anormal de registros que são apontados mediante relatórios para tratamento da alta administração.

A inexistência de controles apropriados e adequados pode levar uma instituição à falência, formatando um ambiente adequado à proliferação de falhas e conseqüentemente à fraude.

Segundo Magliavacca (2004), existem alguns fatores que contribuem para a existência e ocorrência das fraudes que são: integridade moral, pressões atuais e existência de condições facilitadoras.

Em todos os casos a fraude ocorre em virtude da violação de alguma lei, norma ou regra pré-existente, que baliza as rotinas das instituições e das pessoas a ela ligada.

A fraude é precedida de uma série de pequenas ações dos fraudadores, de forma a dificultar a sua descoberta e fiscalização pelos controladores, assim, quando a mesma for descoberta já terá se passado tempo o suficiente para que o volume do prejuízo causado seja irrecuperável.

O controle interno efetivo pode detectar essas pequenas ações “estranhas” inseridas nas rotinas diárias, interrompendo o ciclo vicioso da fraude, reduzindo ou muitas vezes até impedindo a fraude completa.

O controle interno atuante e eficiente é de extrema importância para a mitigação da possibilidade de ocorrência dessas fraudes, além de ser uma necessidade de toda instituição em que haja delegação de responsabilidades.

[...] bons controles internos são condição sine qua non<sup>3</sup> para minimizar a possibilidade de fraudes. A tendência atual *do empowerment* (delegação cada vez maior da responsabilidade da tomada de decisões para os níveis hierárquicos da base) vem reforçar a necessidade de bons controles internos em qualquer estrutura organizacional, pois junto com a delegação de responsabilidade deve haver controles adequados. (MAGLIAVACCA, 2004, p. 25).

---

<sup>3</sup> Sine qua non refere-se a uma ação, condição ou algo indispensável e essencial, inicialmente era utilizado como uma expressão legal, porém já é uma expressão corriqueira. O seu plural é Sine quibus non.< <http://www.significados.com.br/sine-qua-non/>>



Entretanto, o controle interno não deve ser visto como mero sujeito de prevenção e detecção de roubos e fraudes.

### **2.3 – O órgão de controle interno como gerador de resultados, alcance de metas, segurança e monitoramento**

D’avila e Oliveira (2002, p. 33) destacam que “*o alcance dos objetivos de controle interno é fundamental para a salvaguarda dos ativos, alavancagem da lucratividade das operações e minimização do risco de descumprimento das normas que regulam a atividade*”.

Assim, para uma empresa alcançar seus objetivos traçados, é necessária uma segurança razoável de que alcançará seu objetivo financeiro com plena aderência as normas e regulamentos, haja vista que qualquer irregularidade pode levar a empresa à descontinuidade de suas atividades.

O 8º Congresso de iniciação científica de contabilidade realizado pela Universidade de São Paulo–USP em 2011, relata sobre o papel do controle interno na prevenção de erros e fraudes, através de indagações e questionamentos juntos aos próprios colaboradores de uma cooperativa de crédito do nordeste de Minas Gerais.

Durante os trabalhos apresentados, os responsáveis pelos diversos setores da instituição refletiram sobre a importância das ações do controle sobre as atividades realizadas, para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Dentre os entrevistados encontravam-se o Diretor Financeiro, os Gerentes Geral, Administrativo e de Negócios, além dos Supervisores da Tesouraria, Crédito, Contabilidade, Informática, e também o Agente de Controle Interno.

Os colaboradores entrevistados da cooperativa supra citada, todos de formação superior e pós-graduação em alguma área afim àquela exercida na cooperativa, apresentaram seus depoimentos sobre a importância do relatório emitido pelo controle interno, constatando suas opiniões acerca do relatório do controle interno. (OLIVEIRA et al., 2011)

As considerações dos funcionários arguidos da cooperativa entrevistada foram relevantes, visto que evidenciaram a visão dos próprios executores do controle, argumentando ser o controle interno um grande aliado na prevenção a fraudes, cujas falas de dois colaboradores transcrevemos abaixo:

Atualmente, no nosso setor, temos que nos apegar muito ao relatório, trabalhar em conjunto com o Controle Interno, porque às vezes, no cotidiano, na rotina do dia-a-dia, a gente acaba atropelando muita coisa e a partir do momento que se tem o auxílio do relatório, passamos a enxergar alguns pontos que talvez estejam passando por despercebidos. (colaborador1) (OLIVEIRA, et al 2011).

O relatório do controle Interno vai servir como um norteador porque nele estarão elencadas todas as falhas que foram detectadas dentro de um determinado Controle Interno numa área específica. Nele constará além da ineficiência em algum determinado momento que o controle faltou, pode-se conter também uma solução, uma medida preventiva ou corretiva com relação a essa falha. (colaborador2) (OLIVEIRA, et al 2011).

Em suas ações para que as metas sejam alcançadas, o controle interno age de forma preventivo-proativa, detectando os erros e falhas operacionais por sua grande característica, que é observar e detectar as brechas que sinalizam o caminho da possível fraude, antes mesmo que ela aconteça, inibindo assim o potencial fraudador.

Através da Resolução 2554 (BACEN, 1988) foi criado, implantado e implementado o sistema de controle interno nas instituições financeiras, com o objetivo voltado para as atividades desenvolvidas pelas mesmas, seu sistema de informações financeiras, operacionais e gerenciais, com a verificação da aderência às normas legais e regulamentos aplicáveis.

Essa verificação de aderência, realizada pelo controle interno, visa basicamente o cumprimento das normas legais e estatutárias, regulamentos e políticas internas, códigos e regimentos de forma a contribuir para o fortalecimento financeiro da cooperativa e seus associados, tornando-a cada vez mais sólida, equilibrando o fluxo de caixa, honrando seus compromissos de toda ordem legal e fiscal.

Segundo MEINEN (2002), o controle interno também é importante no equilíbrio financeiro, visto que este modelo administrativo-organizacional influencia favoravelmente a equação entre ativo e passivo, mantendo, ademais, equilibrado o fluxo de caixa.

As instituições que não cumprirem a exigência normativa dos órgãos fiscalizadores estão sujeitas às penalidades impostas pelo Conselho Monetário Nacional–CMN.

Embora ocorra insurgência contra algumas normas restritivas ao Sistema, existem neste contexto normas de extrema necessidade à saúde da cooperativa, como os controles internos, pois a cooperativa tendo em vista seu enquadramento como instituição financeira, está sujeita às penalidades impostas pelo descumprimento de qualquer norma baixada pelo CMN (DOMINGUES, 2002, p. 50).

De acordo com a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI, 2004) e Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN, 2004), além do cumprimento normativo, o controle interno adequado e efetivo é um elemento fundamental da abordagem prudencial observada pela supervisão do Bacen, consolidando o controle das instituições financeiras por eles supervisionadas.

Segundo FACCIONI (2007), presidente da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - ATRICON no prefácio do livro “A Organização do Controle Interno Municipal”, é latente a importância do controle interno inclusive na Administração Pública:

[...] o controle interno não é mais um a fiscalizar as ações governamentais, que acaba por emperrar a máquina administrativa e, por consequência, a execução de seus programas, constituindo-se, sim, o “longa manus<sup>4</sup>” do administrador e nele tem seu aliado. [...] O controle interno pode ser considerado o instrumento mais eficaz, dentre todos, no combate à corrupção (CAVALHEIRO; FLORES, 2007, p. 4-5).

De acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade NBC T 11 IT-03 (CFC, 1999), o controle interno é um instrumento importantíssimo para bem administrar as organizações, e, a responsabilidade primeira na prevenção e identificação de fraudes e/ou erros é da administração da entidade, mediante a manutenção de adequado sistema de controle interno.

A segurança dos ativos e a eficiência nos processos operacionais bem como a geração de informações úteis que auxiliam a tomada de decisão da cúpula administrativa, também dependem incontinenti da ação do controle interno da organização.

É através do monitoramento do controle interno exercido continuamente e incorporando as evoluções do ambiente de trabalho e do ambiente regulatório de forma eficiente e eficaz, que será possível manter sua efetividade e determinar: a) eficácia e eficiência operacional; b) mensuração de desempenho e divulgação financeira; c) proteção de ativos; d) cumprimento de leis e regulamentações.

## **2.4. Governança e boas práticas**

---

<sup>4</sup> Define-se o oficial de Justiça como o longa “manus” dos Juízes, ou seja, aquele que faz CUMPRIR a ordem emanada pelo Poder Judiciário, NÃO DEVENDO ser frustrado ou impedido no exercício da sua função

A fim de que as empresas implementem em sua organização boas práticas de governança corporativa, o controle interno é de importância inquestionável, e não há nenhuma possibilidade de falarmos em governança sem a aderência do controle interno.

É função do controle interno, aferir se o objetivo da organização está sendo alcançado com a regularidade de acordo com as normas legais.

O controle exerce um monitoramento contínuo de todas as rotinas executadas pela administração e sugere caminhos, que devem ser trilhados, para mitigação dos riscos que podem influenciar negativamente os resultados e o alcance das metas traçadas.

É imperativo destacar que, na atualidade, os preceitos de controle interno e gerenciamento de riscos estão integralmente inclusos nas boas práticas de governança corporativa. É impensável falar em governança se não houver sistemas de controle interno e de gerenciamento de riscos efetivamente implantados e em efetivo funcionamento [...] (MACHADO, 2011, p. 21).

Segundo JOSE FILHO (2008), o controle interno executado pela Administração compreende uma relevante ferramenta, pois é uma forma de controle preventivo, detectivo e corretivo, que deve ser operado com todo rigor e independência, a fim de cumprir as finalidades a que se propõe, conferindo maior confiabilidade no gerenciamento das organizações como ferramenta importante para correção de desvios detectados nas ações operacionais do dia-a-dia, sem o qual as ações diárias podem perder o controle levando as organizações cooperativas ao verdadeiro “caos” financeiro.

O diretor presidente, em conjunto com a Diretoria e demais órgãos de controle que possuem vínculo com o Conselho de Administração, são responsáveis pela aprovação e implementação do sistema de controle interno, voltado para monitorar o cumprimento de todos os procedimentos operacionais, financeiros e os riscos da não conformidade.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, “Os sistemas de controles internos deverão estimular que os órgãos da Administração encarregados de monitorar e fiscalizar adote atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.”

Entendamos bem, que controle interno e governança são assuntos que possuem fortes relações entre si, mas cada um tem seu sentido próprio.

Porém, um dos requisitos principais para uma boa estrutura de controles internos e gestão dos riscos, é que a organização seja bem administrada.

Assim as boas práticas corporativas são aliadas ao bom controle interno, estabelecendo uma política com conceitos e diretrizes voltados para a prevenção e combate aos atos ilícitos.

#### **4 - Conclusão**

Na conjuntura atual, além dos riscos de punição pelos órgãos fiscalizadores, as cooperativas devem implementar em sua estrutura organizacional um setor de controle interno administrativos e contábeis, que seja eficaz e atuante.

A monitoração contínua das atividades e dos indicadores pelo controle interno, é uma eficaz ferramenta de gestão para o alinhamento das atividades operacionais com os objetivos e metas determinados.

Todas as ações do controle interno são voltadas para a maximização do desempenho das organizações, especialmente as cooperativas de crédito que possuem um alto nível de riscos, que se não forem tratados com a devida importância podem culminar em prejuízos elevados além do risco de descontinuidade das atividades da instituição.

Uma vasta gama de informações foi colhida de diversos autores, órgãos fiscalizadores, jornais e acontecimentos voltados para as evidências tratadas pelo controle interno.

O simples fato de monitoramento contínuo das ações dos envolvidos já é um fato, que por si já inibe a ação dos fraudadores, além de mitigar as falhas operacionais causadas por erros involuntários, e, que podem ser tratados preventivamente.

Em vista de todas as questões elucidadas neste contexto, embasando a posição dos órgãos reguladores e fiscalizadores, aliados a visão sistêmica dos autores, entendemos e salientamos a importância da existência de um controle interno em todas as empresas, para inibir as fraudes, bem como, maximizar os resultados operacionais e salvaguardar os ativos das cooperativas.

No contexto atual, onde a ocorrência de fraudes é extremamente preocupante para as cooperativas de crédito, a implementação e manutenção de um controle interno efetivo, eficiente e eficaz, é fator primordial para o desencadeamento de uma linha produtiva com redução de ocorrências fraudulentas de natureza interna ou externa, maximizando os resultados operacionais, gerando maior crescimento e desenvolvimento, aliado à geração de melhores salários para os colaboradores e, conseqüentemente, maiores oportunidades de geração de empregos.

O controle interno como a mola propulsora do sucesso empresarial, possibilita e facilita o alcance do objetivo traçado de forma estratégica, desde que haja uma cumplicidade da administração com o Agente de Controller, que deve ter autonomia para apresentar seus relatórios com isenção e profissionalismo.

A ausência de um ambiente de controle interno especializado é local ideal para a proliferação de fraudes, erros, e a simples presença de alguém vigilante na empresa pode provocar uma barreira mitigadora.

Todos os referenciais consultados são taxativos quanto à importância da existência do controle interno para a saúde financeira das instituições, e, alguns são bem categóricos em afirmar, que a inexistência de um controle eficaz pode levar a cooperativa à interrupção ou descontinuidade de suas atividades.

Assim, não devemos ter o controle interno apenas como uma obrigação do Banco Central do Brasil para as cooperativas e demais instituições, mas, como um grande remédio, que a princípio pode não ser doce como mel, mas seu efeito é positivo e de grande influência no alcance de resultados positivos e das metas estabelecidas pela administração.

## 6 - Referências Bibliográficas

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução N° 2554**: Dispõe sobre a implantação e implementação do sistema de controles internos. Brasília, 1998.

CAVALHEIRO, J. B.; FLORES, P. C.. **A organização do sistema de controle interno municipal**. 4. ed. Porto Alegre: CRCRS, 2007.

CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE. **O papel do controle interno na prevenção de erros e fraudes**: um estudo de caso em cooperativa de crédito de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.congresso USP.fipecafi.org/artigos112011/470.pdf>>. Acesso em: 17 Fev. 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC T 11**: normas de auditoria independente das demonstrações contábeis. Brasília, 1997. Disponível em: <[www.portaldecontabilidade.com.br](http://www.portaldecontabilidade.com.br)>. Acesso em: 14 Maio. 2013.

CONTROLE INTERNO E PREVENÇÃO CONTRA FRAUDES contábeis nas organizações privadas: uma parceria virtuosa. Disponível em: <[http://www.classecontabil.com.br/site/trabalhos/controlado\\_interno.pdf](http://www.classecontabil.com.br/site/trabalhos/controlado_interno.pdf)>. Acesso em: 17 fev. 2013.

D'AVILA, M. Z.; OLIVEIRA, M.A.M de. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

DOMINGUES, Stefanos. As Cooperativas de crédito no sistema financeiro nacional. in: MEINEN, E.; DOMINGUES, J.N.; DOMINGUES, J. A. S. (Org). **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**: (série cooperativismo; v. 2). 1. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002, p. 39-54.

ESTADÃO. **PF prende 52 suspeitos de fraudarem vestibular de medicina em 38 universidades privadas**. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia->

[estado/2012/12/13/pf-prende-suspeitos-de-fraudar-vestibular-de-medicina.htm](#)>. Acesso em: 17 fev. 2013.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. **Documento Consultivo**: função de compliance. [s.l], 2004.

FRIEDLANDER, David; MODÉ, Leandro, de. O estado de são paulo. **Banco Panamericano, do grupo silvio santos, recebe R\$2,5 bi para cobrir fraude**. Disponível em : <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia/banco-panamericano-do-grupo-silvio-santos-recebe-r-25-bi-para-cobrir-fraude,42662,0.htm>>. Acesso em: 17 fev. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança**. 4ed. São Paulo. 2009

JOSE FILHO, A.. **A importância do controle interno na administração pública**. Disponível em: <[http://www.ufpi.br/subsiteFiles/parnaiba/arquivos/files/rd-ed1ano1-artigo6\\_antoniofilho.PDF](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/parnaiba/arquivos/files/rd-ed1ano1-artigo6_antoniofilho.PDF)>. Acesso em: 17 fev. 2013

LOBLER, L. M.; MADRUGA, L. R. R. G.; PEDROSO, S. P.. **A realidade e as promessas do comércio eletrônico**: entendendo o consumidor final. Disponível em : <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr71\\_0266.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr71_0266.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2013.

MACHADO, C. M.. **A Importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno**: sobre a evolução e internacionalização das normas de contabilidade e auditoria. Porto Alegre: Gráfica Erechim Ltda. 2011.

MANUAL de organização - mo. Belo Horizonte: GEDOR, 2013.

MARTINELLI AUDITORES. **Avaliação de riscos e controles internos**: módulo 2 fevereiro 2002. Disponível em: <<http://www.docstoc.com/docs/22720263/M%C3%B3dulo-2---2o-dia---Apostila-riscos-e-controles-internos>>. Acesso em 11 jun. 2013.

MEINEN, Ê.. Responsabilidades por obrigações de titularidade de cooperativa de crédito singular - quando esta denotar incapacidade econômico-financeira. in: MEINEN, E.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. S. (Org.). **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. série cooperativismo; v. 2. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002, p. 39-54.

MIGLIAVACCA, P. N.. **Controles internos nas organizações**: um estudo abrangente dos princípios de controle interno : ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

OLIVEIRA, J. C. R. de et al. **O papel do controle interno na prevenção de erros e fraudes**: um estudo de caso em cooperativa de crédito de minas gerais. 2011. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos112011/470.pdf>>. Acesso em: 29 abril. 2013.

PROFOR 2011. **Capacitação de dirigentes intermediários**: Controle interno e gestão do risco. Belo Horizonte: Sistema Ocemg Sescop, 2011.

PINTO, A. R. *et al.*. **Manual de normalização de trabalhos acadêmicos**. Disponível em: <<http://www.bbt.ufv.br/docs/ManualtrabalhosAcademicosLinks.pdf>>. Acesso em: 29 abril. 2013.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **RFB 1037**: Relaciona países ou dependências com tributação favorecida e regimes fiscais privilegiados. Brasília. 2010.

RESENDE, S. M. de; FAVERO, L. H.. A importância do controle interno dentro das organizações. **Revista de Administração Nobel**. Brasília. v.1. n.3. p. 33-44. jan./jun. 2004.

SANTOS, O. S. dos. **A controladoria como ferramenta de gestão no custeio de uma empresa de construção civil**. Disponível em:  
<[http://www.eniac.com.br/RevistaCientifica/arquivos/2\\_A%20Controladoria%20como%20ferramenta%20de%20Gest%C3%A3o\\_Osmildo.pdf](http://www.eniac.com.br/RevistaCientifica/arquivos/2_A%20Controladoria%20como%20ferramenta%20de%20Gest%C3%A3o_Osmildo.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2013.

SIGNIFICADOS.com.br. **Significado de sine qua non**: o que é sine qua non. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/sine-qua-non/>>. Acesso em: 04 mai. 2013

TONAI, A. L. et al.. **O comércio b2c no ambiente digital**. Disponível em :  
<<http://www.faeso.edu.br/horusjr/artigos/ano2/Artigo01.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2013