

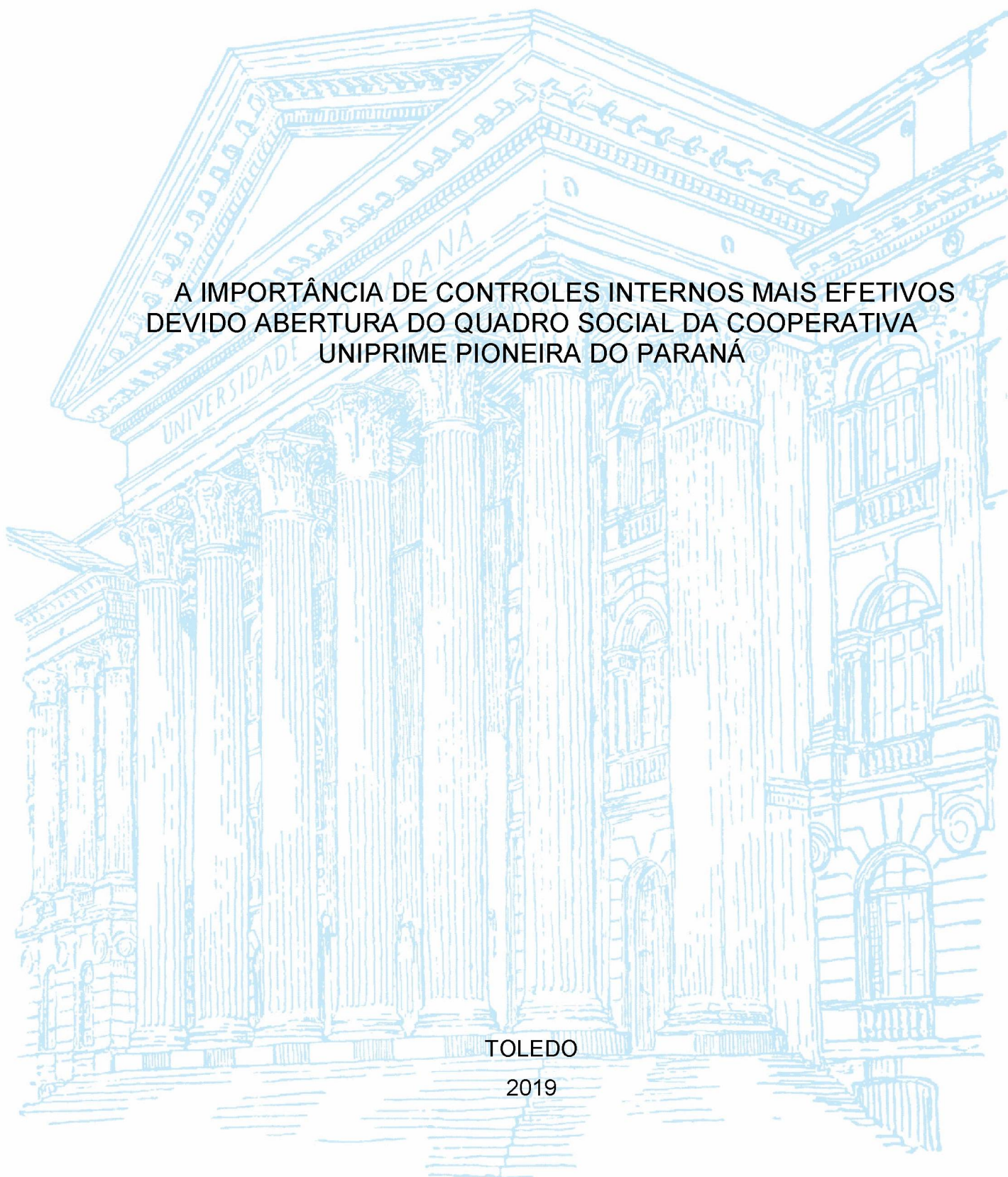
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KELLY LINNE HECK

A IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS MAIS EFETIVOS  
DEVIDO ABERTURA DO QUADRO SOCIAL DA COOPERATIVA  
UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ

TOLEDO

2019



KELLY LINNE HECK

**A IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS MAIS EFETIVOS  
DEVIDO ABERTURA DO QUADRO SOCIAL DA COOPERATIVA  
UNIPRIME PIONEIRA DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação MBA em Banking para Cooperativas de Crédito, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Banking para Cooperativas de Crédito.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

TOLEDO

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus primeiramente, pelo dom da vida e por me proporcionar mais essa conquista. Agradeço a minha família e amigos pelo apoio durante a elaboração deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Gustavo Abib, pela paciência e conhecimento transmitido durante a elaboração deste trabalho.

A Universidade Federal do Paraná e aos professores, por todo conhecimento transmitido a nos alunos durante essa especialização.

A Uniprime Pioneira do Paraná, bem como meus amigos de trabalho pelo incentivo, troca de ideias e experiências que me proporcionaram.

“Algo só é impossível até que alguém duvide e resolva provar ao contrário”

(Albert Einstein)

## RESUMO

Dentro das instituições financeiras, os controles internos vem ganhando cada vez mais espaço a fim de garantir negócios saudáveis e seguros na organização. A cooperativa estudada neste trabalho, é a Uniprime Pioneira do Paraná, que até 2017 atendia somente profissionais da área da saúde, e com a autorização do Banco Central do Brasil, passou a atender demais pessoas físicas e jurídicas não necessariamente ligadas a essa área. Nasce então a necessidade de melhorar um processo tão importante dentro de uma instituição financeira, que é a área dos controles internos.

As instituições financeiras estão expostas aos mais diversos riscos pelo segmento que atuam, além dos controles já realizado pela cooperativa, sugere-se neste trabalho alguns pontos a serem analisados e implantados a fim de melhorar os negócios da organização.

Palavras-chave: Controles internos. Abertura do quadro social. Uniprime Pioneira do Paraná.

## **ABSTRACT**

Within organizations, companies have been gaining more and more space to stay in business and secure in the organization. The cooperative studied in this work, Uniprime Pioneira of Paraná, from 2017, health professionals, and with authorization from the Central Bank of Brazil, started to weigh individuals and legal entities not related to this area. Therefore, a process that is important within a financial institution, which is an area of internal controls, is required.

Its subsidiaries are exposed to their own risks, while controls have already been created by the cooperative, it is suggested that at this point your views are implemented and implemented to improve the business of the organization.

**Keywords:** Internal controls. Opening of the membership. Uniprime Pioneer of Paraná.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – OPERAÇÕES E CONTROLES SUGERIDOS, E BENEFÍCIOS ESPERADOS.....	29
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

BACEM	- Banco Central do Brasil
CI	- Controle Interno
CDI	- Certificado de depósito interbancário
SIARI	- Sistema de Avaliação de Risco
SIAGI	- Sistema de Avaliação Gerencial

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 CONTROLE INTERNO .....	17
2.2 CONTROLES INTERNOS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS .....	18
2.3 CONTROLES INTERNOS EM COOPERATIVAS DE CREDITO .....	19
2.4 QUADRO SOCIAL .....	20
<b>3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	21
3.2 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	21
3.2.1 Abertura do quadro Social da Cooperativa Uniprime .....	21
3.2.2 Política de risco operacional.....	24
3.2.3 Política de risco de mercado .....	24
3.2.4 Política de risco de crédito .....	25
3.2.5 Política de risco de liquidez.....	25
3.2.6 Política de risco de capital.....	26
<b>4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>27</b>
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	27
4.1.1 Plano de implementação .....	29
4.1.2 Recursos .....	30
4.1.3 Resultados esperados.....	31
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas.....	31
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas instituições financeiras, a prática de controles internos é de suma importância, onde diariamente é necessário acompanhamento dos negócios realizados, para que sejam realizadas operações seguras e saudáveis, constituindo assim uma importante fase administrativa para a organização. No setor financeiro, os controles internos vem ganhando cada vez mais espaço, visto que estão expostas a riscos das mais variadas formas.

Organizações oficiais como o Comitê de Supervisão Bancaria da Basileia, Banco de compensações Internacionais, estudam formas de proteger a estabilidade financeira em todo mundo, através de acontecimentos significativos que resultaram determinadas perdas para instituições financeiras que poderiam ter sido evitadas com uma prática melhor de CI.

A fim de orientar as instituições financeiras, o Comitê de Supervisão Bancaria da Basileia, publica recomendações com o intuito de fortalecer a prática dos controles internos das organizações, minimizando riscos e perdas que podem ocorrer devido ao risco dos serviços oferecidas por elas. Através dessas recomendações, a entidade supervisora destas instituições, o Bacen – Banco Central do Brasil, fiscaliza periodicamente a fim de verificar se esses controles implantados pelas organizações estão sendo efetivos e eficazes.

No ano de 1997, o Comitê de Supervisão Bancaria da Basileia, apresentou um documento com princípios essenciais para supervisão bancaria: *core principles for effective supervision*, vinte e cinco princípios para os países monitorados por ela colocarem em prática. Em 1998 a fim de impulsionar essa prática, emitiu um novo documento: *Framework for the Evolution of Internal Control Systems*. Em setembro de 1998, emitiu um novo documento final com alterações, cuja denominação: *Framework for the evolution of internal control systems in banking organization*, que descreve treze princípios essenciais de um sistema efetivo de controles internos.

No Brasil, esses princípios foram adotados a partir da publicação do Conselho Monetário Nacional, da resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998.

A cooperativa estudada no presente trabalho é a Uniprime Pioneira do Paraná, que até 2017 associava somente profissionais da área da saúde. Com a abertura do quadro social, tornou-se livre admissão, ou seja, podem associar-se pessoas físicas e jurídicas que não estão ligadas diretamente a essa área.

É de suma importância que após este grande passo da cooperativa, novos modelos de controles internos sejam desenvolvidos e implantados, visto que os riscos aumentaram conseqüentemente, devido ao grande leque de possibilidades que a cooperativa abriu ao se vincular com pessoas e empresas que não está acostumada a trabalhar.

O presente trabalho aborda assuntos, desde teoria, como princípios e práticas de controles internos nas instituições financeiras, bem como, modelos praticados pela Uniprime Pioneira do Paraná, o que está sendo estudado atualmente como mudanças nesse setor e novas ideias de implementação.

Segundo o jornal Folha de Londrina, as Cooperativas tiveram um crescimento médio de ativos de 27% ao ano entre os anos de 2013 e 2017, analisando dados como esse, podemos observar que a procura por cooperativas de crédito está cada vez maior, quanto maior, mais riscos está exposta.

O objetivo deste trabalho é analisar a eficiência dos controles internos, frente a abertura do quadro social, esse passo importante da cooperativa, o que será feito e executado e o que está sendo elaborado para essa nova fase em questão.

Com o principal objetivo de melhorias nesta área, o presente trabalho mostra um estudo de como é tratado os controles internos atuais da cooperativa, bem como novas possibilidades de implementação e o que isso pode evitar, visto que praticamente é impossível uma instituição financeira viver sem ter o respaldo dado pelos controles internos efetivos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTROLE INTERNO**

Desde a antiguidade os humanos já exerciam algum tipo de controle em seu dia-a-dia, seja em suas tarefas rotineiras, como nas mais diversas áreas da vida. A medida com que a humanidade foi evoluindo, por necessidade foram desenvolvendo novas práticas e novas ferramentas de controle.

Quando se trata de uma instituição financeira não é diferente, com novas tecnologias e com a constante evolução desse segmento, existe mais exposição aos riscos de mercado e ilegalidades.

Segundo D'Avila & Oliveira (2002, p.26), "os conceitos fundamentais da definição de controles internos são Processos, Pessoas, Segurança razoável, e Objetivos, ...", baseado largamente no conceito apregoado pelo COSO (apud DIAS, 2006, p.48), "... controle interno é um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa".

Segundo Almeida (2007, p. 63):

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.

O AICPA, American Institute of Certified Public Accountants (Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), por meio de relatório especial da comissão de procedimentos de auditoria, definiu o controle interno como sendo " o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenadas, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência as diretrizes administrativas estabelecidas".

Para Crepaldi (2013, p. 472), controle interno é definido como:

O sistema de uma empresa, que compreende o plano de organização, os deveres e responsabilidades e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas prescritas".

Desta maneira, os controles internos englobam todos os meios e áreas de uma organização, com um propósito de acompanhar os negócios por ela realizados, afim de alcançar os objetivos da organização. Trazendo muitos benefícios pra a empresa por ser um instrumento de apoio e prevenção a possíveis problemas.

## 2.2 CONTROLES INTERNOS NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dentro da instituição financeira, a prática de controle interno é comum e necessária, Muitas falhas, podem acabar resultando em perdas significativas para a instituição.

As IFs são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil, que exige determinados acompanhamentos e controles efetivos para evitar diversos problemas futuros, como por exemplo fraudes, Resolução nº. 2.554/98, de 24.09.1998, pelo BACEN onde consolidou-se as exigências de um Sistema de Controles Internos eficiente e eficaz, determinando às instituições financeiras a implantação e implementação a partir de 01/1999 com a definição de estruturas de CI, e funcionamento a partir de 01/2000.

Assim, conforme resolução do Bacen nº 2554, determina:

Art. 1º Determinar às 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 1º Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Cada instituição possui seu modelo de controle interno, ou uma área específica responsável por desenvolver esse tipo de trabalho, é fundamental que seja bem executado afim de ajudar a empresa a alcançar seu objetivo e evitar surpresas futuras que pode resultar em grandes perdas.

## 2.3 CONTROLES INTERNOS EM COOPERATIVAS DE CREDITO

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 no desempenho de seus trabalhos, sendo monitorados minuciosamente, periodicamente através de ferramentas que proporcionam mais exatidão nas informações.

Dentre as funções dos responsáveis da área de CI da cooperativa, deve analisar ao todo, diagnosticando todos os negócios e operações realizadas, minimizando assim, as possibilidades de fraudes e erros dentro do sistema. Através dos controles internos eficientes e eficazes que se é possível acompanhar todo o desempenho e rotina da organização, corrigindo os desvios detectados. Para muitos autores, dentre eles FRANCO & MARRA (1992), 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.

Nas cooperativas de crédito, não basta alguém apontar o problema. Por se tratar de uma organização cooperativa a ajuda mútua entre os envolvidos no sistema, desde colaboradores, cooperados, até a alta 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, visando sim apontar os possíveis problemas, mas envolver todos os colaboradores buscando uma solução para o mesmo, visando a segurança e transparência das operações.

#### 2.4 QUADRO SOCIAL

As sociedades cooperativas, são regulamentadas pela Lei 5.764 de 16 de Dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e instituiu regime jurídico das cooperativas.

Com base nessa lei, uma cooperativa de crédito é formada por no mínimo 20 pessoas, a partir dessa união de sócios, forma-se o quadro social. Sendo assim cada egresso na cooperativa, complementa o quadro social.

Segundo a Lei 5.764/71, o ingresso nas cooperativas é livre a todos que desejarem utilizar os serviços prestados pela mesma, desde que adquiram aos propósitos sociais e preencham as condições estabelecidas no estatuto.

Até final do ano de 2017, segundo o estatuto da Uniprime, poderiam se associar, pessoas físicas e jurídicas ligadas diretamente com a área da saúde. E, após a aprovação do Banco Central do Brasil, estariam autorizados a ingressar na cooperativa demais pessoas físicas e jurídicas não ligadas a essa área, expandindo assim o quadro social da cooperativa.

### **3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA**

A Uniprime Pioneira do Paraná iniciou suas atividades em 15 de outubro de 1996, com 2 funcionários e 20 sócios-fundadores, sendo a primeira cooperativa do Sistema a ser aberta no Paraná, por isso recebeu o nome “Pioneira”. Oferecer crédito e serviços de forma mais simples e vantajosa, por meio de um atendimento personalizado, moldado às necessidades dos profissionais e empresários da área de saúde. Em 1999, houve a expansão do quadro social para todos os profissionais da área da saúde, visto que até então eram somente médicos que poderiam se associar.

Assim a cooperativa foi crescendo cada vez mais, aumentando gradativamente o número de sócios. Em 2017, foi autorizada pelo Banco Central a expandir o quadro social da cooperativa para demais profissionais de outras áreas.

Portanto, quando as empresas e pessoas físicas que não estão ligadas diretamente a essa área, querem adentrar no sistema Uniprime, o gerente coleta algumas informações e as encaminha para um assessor de negócios que analisa os motivos e interesses pelos quais querem abrir a conta na cooperativa.

#### **3.2 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

##### **3.2.1 Abertura do quadro Social da Cooperativa Uniprime**

Ate 2017 a Uniprime Pioneira do Paraná, atendia somente profissionais que eram da área da saúde, ou que estavam diretamente ligados nesta área. Foi aprovado pelo Banco Central, a licença que autorizava associar demais pessoas físicas e jurídicas. Com isso, cresceu muito a procura pela cooperativa, de pessoas e empresas querendo conhecer e adentrar no sistema. Assim, cresce também os riscos do sistema Uniprime, e a demanda por negócios cresce constantemente, bem como o fluxo de pessoas e volume de negócios realizados.

Nasce uma demanda maior com relação aos controles internos de todos esses negócios e procedimentos que são realizados dentro da organização. Hoje a cooperativa conta vários processos, e colaboradores específicos para cada tipo de

processo. Dentro da agência, existe uma área administrativa responsável pela análise, conferência, e acompanhamento dos processos internos.

Na agência de atendimento é onde ocorrem as negociações. Desde a abertura da conta do cooperado, até o fechamento efetivo dos negócios, são tomadas algumas medidas de controle para segurança da cooperativa, são exemplos:

- Abertura de conta: Quando o interessado em abrir a conta, vem até a agência, ele traz toda a documentação necessária solicitada, neste momento o gerente que o atendeu, coleta a documentação, tira as cópias necessárias e carimba elas com sua assinatura e também com um carimbo adicional de “confere com o original “. Ocorre também que muitas vezes quando se trata de abertura de conta jurídica, a documentação vem quase toda por e-mail, contendo assinatura somente da contabilidade e não do futuro cooperado, a documentação então é impressa e o mesmo processo de carimbar os documentos se repete.
- Empréstimos e financiamentos: atualmente não existe um período de carência depois do cooperado abrir a conta para solicitar crédito. Desta forma, muitas pessoas abrem a conta, já com intenção de contratar uma operação de crédito. Neste caso não temos um histórico em nossos sistema interno que possa nos dar um respaldo na hora de analisar a concessão desse crédito, somente informações coletadas pelos gestores de conta no ato da abertura e também através de consultas aos órgãos restritivos, SPC e BACEN. Assim que é aprovado o crédito, a documentação é impressa e coletada assinatura, é feito um check-list com a documentação necessária, a assinatura é conferida conforme o cartão de autógrafos, o gerente carimba a documentação com sua assinatura e carimbo de “assinatura confere “, e essa documentação é passada ao setor administrativo da agência, que novamente faz essa conferência e se estiver tudo em conformidade com o check-list, o crédito é liberado em conta.
- Cadastro de avalistas para operações de crédito: Na maioria das solicitações de crédito, é solicitado uma garantia de avalista, conforme manual de crédito da Uniprime. A documentação necessária para abertura desse cadastro de avalista é a mesma para abertura de uma conta corrente normal. O processo de conferência de documentação é a mesma de uma conta corrente normal, após o cadastro estar pronto, ele assina a documentação

quando o financiamento do tomador está pronto. Neste caso não existe cartão de assinaturas deste avalista, visto que o mesmo não possui conta corrente, então a assinatura se faz presencial, porém não temos um respaldo desse documento para conferência em sistema.

- Contratação de produtos e serviços: os colaboradores contratam os serviços demandados pelos cooperados, seja seguros dos mais variados ramos, consórcios, maquininha de cartão, dentre outros, onde é efetivado a negociação juntamente com o cooperado e coletado assinatura do mesmo.

- Controle nos caixas: no atendimento ao cooperado, qualquer tipo de movimentação que ele possa necessitar, é conferido assinatura em sistema através do cartão de autógrafos, seja saque, transferências internas, TED'S, retirada de talão de cheques, dentre outros.

A cooperativa Uniprime conta com a Regional administrativa, onde oferece o suporte para todas as agências. Nela está a gerência da cooperativa, onde há um controle de maneira geral dos números das agências, que formam os números e resultados da cooperativa. A alta gerência juntamente com os demais colaboradores também fazem um acompanhamento e oferecem qualquer tipo de apoio as agências, bem como direcionamento para elas.

No site da Uniprime Pioneira do Paraná, além dos colaboradores, os cooperados também podem ter acesso aos controles que a regional desempenha.

Solidez e liquidez são termos intimamente associados à imagem da Uniprime Pioneira do Paraná. São atributos muito valorizados pelos Cooperados, tanto quanto o bom atendimento, os ótimos produtos e serviços e as condições vantajosas que oferece. Tudo isso gera segurança e explica a crescente confiança depositada na Cooperativa, comprovada pela expansão do quadro de associados, das Operações de Crédito e do Patrimônio Líquido, entre outros indicadores. Graças aos resultados obtidos, também tem merecido respeito cada vez maior das autoridades do sistema financeiro e mantido o mais alto grau de segurança no sistema cooperativista. O bom conceito é resultado do modelo de gestão adotado desde a constituição da Uniprime Pioneira do Paraná. Esse rigor de conduta é um diferencial raramente citado, mas de extremo valor para a Cooperativa, pois é o alicerce firme que lhe permite atingir níveis cada vez mais altos em benefício dos Cooperados.

### 3.2.2 Política de risco operacional

A Uniprime conta com a Política de Risco Operacional, que tem como objetivo estabelecer as diretrizes para o gerenciamento do risco operacional, permitindo que o Sistema Uniprime esteja adequado à legislação vigente, em especial a Resolução 3.380/2006 do Banco Central, e ofereça aos seus interessados qualidade e gestão segura.

Controles feitos por meio de:

- Relatórios de mapeamento de riscos.
- Relatórios de perda operacional mensal.
- Relatórios consolidados das perdas anuais.
- Questionário dos processos.
- Relatórios com banco de dados das perdas.

### 3.2.3 Política de risco de mercado

A Política de Risco de Mercado tem como objetivo estabelecer as diretrizes para o gerenciamento do risco de mercado, permitindo que o Sistema Uniprime esteja adequado à legislação vigente, em especial a Resolução 3.464/2007 do Banco Central, e ofereça aos seus interessados qualidade e gestão segura em conformidade com as determinações do Conselho Monetário Nacional.

Controles por meio de:

- Relatório mensal de mapeamento da composição das aplicações em cotas de fundos
- Relatório mensal de receitas das aplicações em cotas de fundos.
- Relatório consolidado comparativo mensal das receitas dos fundos com o CDI e Ibovespa.
- Lâmina mensal dos fundos fornecida pelos gestores.
- Relatório mensal das receitas com operações de crédito.
- Relatório mensal das operações em prejuízo.
- Relatório mensal das operações inadimplentes.
- Relatório semestral e anual do risco de mercado.

### 3.2.4 Política de risco de crédito

A Política de Risco de Crédito tem como objetivo estabelecer as diretrizes para o gerenciamento do risco de crédito, permitindo que o Sistema Uniprime esteja adequado à legislação vigente, em especial a Resolução 3.721/2009 do Banco Central, e ofereça aos seus interessados qualidade e gestão segura, salvaguardando o patrimônio de seus Cooperados.

Controles por meio de:

- Relatório mensal do PEPR.
- Relatório mensal Siari, Siage e Evolução.
- Relatório mensal da composição da carteira de crédito.
- Relatório mensal da composição da carteira de fundos.
- Relatório mensal 3020, 3030 e 3040.
- Relatório semestral e anual do risco de crédito.

### 3.2.5 Política de risco de liquidez

A Política de Risco de Liquidez tem como objetivo estabelecer as diretrizes para o gerenciamento do risco de liquidez, permitindo que o Sistema Uniprime esteja adequado à legislação vigente, em especial a Resolução 2.804/2000 do Banco Central, e ofereça aos seus interessados qualidade e gestão segura, salvaguardando o patrimônio de seus Cooperados.

Controles através de:

- Relatório mensal de fluxo de caixa projetado.
- Relatório mensal de valores previstos e valores realizados.
- Relatório de movimentação diária.
- Relatório de valores transitados na compensação.
- Relatório de descasamento de prazos.
- Relatório cálculo de liquidez.
- Relatório semestral e anual do risco de liquidez.

### 3.2.6 Política de risco de capital

A Política de Risco de Capital tem como objetivo estabelecer as diretrizes para o gerenciamento da política de capital, permitindo que o Sistema Uniprime esteja adequado à legislação vigente, em especial a Resolução 3.988/2011 do Banco Central, e ofereça aos seus interessados qualidade e gestão segura do patrimônio dos Cooperados.

Controles por meio de:

- Relatório mensal de mapeamento da composição das aplicações em cotas de fundos.
- Relatório mensal de receitas das aplicações em cotas de fundos.
- Relatório consolidado comparativo mensal das receitas dos fundos com o CDI e Ibovespa.
- Lâmina mensal dos fundos fornecida pelos gestores.
- Relatório mensal das receitas com operações de crédito.
- Relatório mensal das operações em prejuízo.

Além dos controles que a regional administrativa da cooperativa realiza e também a agência, a central designa um colaborador altamente treinado e qualificado para “fiscalizar” o desempenho das agências, normalmente fica alguns dias na agência e pede alguns documentos aleatórios para conferência, contratos de financiamento, transferências internas, cadastros, dentre outros. Analisa e depois dá um feedback sobre o andamento dos processos e desempenho das agências. Assim, é possível readequar alguns processos, para garantir a segurança dos negócios.

## 4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

### 4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Analisando a situação apresentada, sugere-se uma atenção especial essa área tão importante administrativa que são os controles internos. Além do que já é praticado, é interessante que cada área, seja de negócios ou administrativa da cooperativa esteja empenhada as mudanças e crescimento da organização devido a expansão do quadro social.

- Proposta para abertura de conta: ao receber uma ligação ou atender presencialmente o futuro cooperado, seria interessante o gerente fazer questão de visitar o interessado, principalmente em empresas, para acompanhamento das atividades e também para ver a realidade da empresa. Para pessoa física dependendo do caso também se aplica. Com isso, o gerente saberia alimentar as informações da triagem e realmente saber quais são as intenções futuras do mesmo. Sem contar que na visita ao cliente, surge muitas oportunidades de negócios, como venda de serviços e produtos que geram receitas significativas para cooperativa.
- Proposta para empréstimos e financiamentos: seria interessante que a cooperativa adotasse alguma política para concessão de crédito para contas novas, como por exemplo dois a três meses de conta corrente aberta, ou extrato dos últimos 6 meses da instituição atual que trabalha, bem como referências de mercado. Assim, poderíamos melhor notar se o tomador é bom ou mal pagador, diminuindo o risco de inadimplência.
- Proposta para cadastro de avalistas: exigir que o próprio avalista venha até a cooperativa trazer os seus documentos para esse cadastro, pois muitas vezes o próprio tomador traz os documentos para essa finalidade. O cartão de autógrafos deveria ser implantado também em cadastros aval. Ao assinar contratos, não temos respaldo de documento nenhum para conferir assinatura do mesmo, ele pode vir em um horário que o gerente não está, acaba assinando a documentação com outro colaborador, e ficamos sem saber se realmente a assinatura tem validade. Ou também, exigir que o avalista reconheça assinatura no contrato de crédito.

- Proposta para contratação de produtos e serviços: cada negócio realizado na cooperativa envolve sempre um colaborador da área de atendimento que precisa efetivá-lo. Qualquer passo feito de maneira incorreta, pode gerar um enorme transtorno e resultar em perdas para cooperativa ou até mesmo para o próprio colaborador. Sugere-se que cada produto ou serviço ofertado, tenha um colaborador altamente treinado e qualificado para efetivá-lo. Treinamento de capacitação, com a própria ferramenta utilizada no dia-a-dia, com simulações para tirar dúvidas, troca de ideias e outros fatores. Ressalta-se a importância desses treinamentos para colaboradores novos, e também para os que não tenham experiência de mercado.

- Propostas para controles nos caixas: os caixas de atendimento estão expostos a vários fatores de risco. É importante que todos os colaboradores estejam com total atenção aos procedimentos realizados, pois muitas vezes envolvem quantias significativas de dinheiro. Muitas instituições financeiras já possuem o sistema de leitura biométrica, que além da conferência de assinaturas através do cartão de autógrafos em sistema, daria uma segurança maior para efetivar as transações que precisam e a biometria seria um importante aliado.

Para sistematizar e facilitar o entendimento, apresenta-se as operações, os controles sugeridos e os benefícios esperados na tabela a seguir:

Tabela 01 – Operações e controles sugeridos, e benefícios esperados

<b>Operação</b>	<b>Controle interno sugerido</b>	<b>Benefícios Esperados</b>
Abertura de conta	Visita ao futuro cooperado.	Conhecer a verdadeira realidade do cooperado; Confirmação de endereço; Prospecção de negócios;
Empréstimos e financiamentos	Adotar um tempo de carência de conta para concessão de crédito; Solicitar extrato bancário dos últimos meses na instituição atual que trabalha.	Conhecer o histórico do cooperado; Evitar possíveis inadimplências;
Cadastro de avalista	Solicitar presencialmente o avalista na agência para coleta de documentos e informações; Implementação de cartão de autógrafos.	Diminuição do risco de fraude; Mais segurança na conferência de assinatura; Maior contato com o avalista em caso de inadimplência;
Contratação de produtos e serviços	Colaboradores treinados e qualificados.	Negócios efetivados com segurança; Menos erros por falta de conhecimento.
Caixas	Implementação de leitores biométricos.	Segurança nas efetivações dos negócios; Diminuição dos riscos de fraude.

Fonte: O autor (2019).

#### 4.1.1 Plano de implementação

A maior agência da cooperativa Uniprime Pioneira do Paraná, é da cidade de Toledo, um projeto piloto poderia ser iniciado a partir do segundo semestre de 2019 até final de dezembro, para experimentar essas novas técnicas.

O primeiro passo seria um alinhamento geral com as mudanças propostas com os colaboradores, reforçando sempre os motivos e preocupação que a cooperativa tem para com o sistema. Depois de alinhado, cada área saberá o que deve desempenhar. Iniciando o projeto piloto no segundo semestre de 2019, todo final do mês até o fim do semestre, deverá ser realizado um novo alinhamento envolvendo

todos os colaboradores, ouvindo a opinião de cada um e sugestões para desenvolvimento desse projeto, sendo realizado um feedback geral.

Com os relatos mensais, sugestões e acompanhamento geral da proposta, seria possível iniciar uma nova performance de controles internos a partir do segundo semestre de 2020.

No primeiro semestre de 2020, um colaborador qualificado, faria um trabalho de ir até cada agência da cooperativa, para realizar o mesmo processo, falar sobre as mudanças, bem como apresentar a nova proposta e ferramentas, acompanhar e auxiliar os demais colaboradores com as novas ferramentas de trabalho. Assim as agências ficariam alinhadas com o mesmo padrão de segurança e alta performance no quesito controles internos.

Podendo finalizar a implementação dessas novas ferramentas, a partir do segundo semestre de 2020, já estaria em prática em todas as agências da cooperativa.

#### 4.1.2 Recursos

O investimento maior será o empenho dos colaboradores, investindo seu tempo em desempenhar um trabalho muito importante para cooperativa e também efetivo e seguro.

Um treinamento para capacitação seria interessante, no segmento de conferências de documentos e assinaturas, com foco principal em treinar colaboradores a identificar documentos fraudulentos. Neste treinamento todos os colaboradores devem participar, aplicado uma vez ao ano, com duração de 8 horas.

Um colaborador qualificado e com experiência na área para treinar as demais agências e acompanhá-las.

Aquisição de aparelhos de leitura biométrica para cadastramento da digital dos cooperados. De início, na agência de Toledo, em torno de 8 aparelhos biométricos, distribuídos entre os caixas e também aos gerentes de conta, tenho orçamento em R\$ 209,99, totalizando um custo de R\$ 1.679,92. Demais aparelhos seriam conforme demanda de cada agência.

Acredita-se que pelos resultados esperados, o investimento relativamente seria baixo, somando benefícios que isso traria a cooperativa.

#### 4.1.3 Resultados esperados

Após a implementação do projeto piloto na agencia de Toledo, análise dos relatórios mensais e resultados obtidos, a cooperativa vai ganhar um reforço nos processos, que dará mais segurança nos negócios. Uma gestão saudável, com riscos cada vez menores. Com todos os colaboradores envolvidos e treinados, a gestão será mais efetiva, garantindo o sucesso da organização.

No dia-a-dia, espera-se que o colaborador altamente treinado e capacitado esteja seguro em qualquer negócio que for efetivar, bem como o pós venda, garantindo a segurança para ambas as partes, cooperativa e cooperado. Sem contar a diminuição dos riscos de fraudes.

Espera-se que com isso, a Uniprime seja referência nesses quesitos, com seus negócios sendo realizados de maneira segura, tanto para o cooperado como para cooperativa.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas

A mudança em si, gera um desgaste e um determinado transtorno, a fase de adaptação é de certa forma lenta mas necessária. O próprio cooperado pode sentir a mudança com mais exigências por parte da cooperativa, como o cadastramento biométrico, exigência de documentação presencial.

O ideal seria a cooperativa demonstrar ao cooperado a importância da mudança e já despertar a ideia nele no decorrer desse processo. Com o cadastramento biométrico por exemplo, será criado e despertado nos cooperados a preocupação em sempre zelar pelo bem da cooperativa e segurança para os mesmos.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo relata um pouco da trajetória da cooperativa Uniprime Pioneira do Paraná, uma cooperativa de crédito que atendia somente profissionais da área da saúde e após a liberação do Banco Central do Brasil, abriu o quadro social para demais pessoas físicas e jurídicas que não estão ligadas diretamente com essa área. Com esse acontecimento nasce a preocupação do aumento significativo aos riscos em que a cooperativa estará exposta. É de suma importância que os controles internos efetivos estejam fortemente implantados e presentes nos negócios da cooperativa.

Esse estudo teve como objetivo, apresentar as práticas de CI realizadas atualmente pela cooperativa, bem como analisá-las e apresentar os principais métodos realizados dentro da organização.

Analisando-as constatou-se que novos métodos poderiam ser adotados, porém mantendo os que já são praticados, a fim de melhorar a qualidade dos controles dentro da cooperativa, e deixar mais seguro os negócios por ela realizados. Apresentando sugestões para desenvolvimento dessa área.

Embora possua algumas limitações, o estudo em questão apresentou uma contribuição para ampliar e melhorar essas práticas de controles internos, visando sempre a segurança dos negócios e redução dos riscos.

Sugere-se pesquisas futuras, e aprofundamento nas novas práticas que possam surgir, para que sempre essa área esteja atualizada com as novas ferramentas que possam ser utilizadas. Outro ponto importante, sempre envolver todos os colaboradores, de todas as áreas, pois cada um vive uma realidade diferente no desempenho de suas funções, acredita-se que com a união de todos, colaboração, ideias, relatos de acontecimentos, sempre surgirá novas possibilidades para melhorar a prática dos controles internos.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

<BRASIL. Gerenciamento de riscos. **Conheça a cooperativa**. Disponível em: <<https://www.uniprimepioneirapr.com.br/cooperativa/gerenciamentoderiscos>>. Acesso em: 20/03/2019.

BRASIL. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. Definiu a política nacional de cooperativismo. **Planalto, governo, Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. dezembro, 1971. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)>. Acesso 12/07/2019.

BRASIL. Resolução nº 2.554 de 24 de setembro de 1998. **Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos**. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/List/s/Normativos/Attachments/45273/Res\\_2554\\_v4\\_P.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/List/s/Normativos/Attachments/45273/Res_2554_v4_P.pdf)>. Acesso em: 12/07/2018.

CARVALHO, Demerval Bicalho; CALDAS, Marcelo Petroni. **Basiléia II: Abordagem**  
Controle interno **CONTROLE** interno. Disponível em <<https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>>. Acesso em 19/05/2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013. CREPALDI, Silvio Aparecido. Contabilidade gerencial: Teoria e Prática. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

D'AVILA, Marcos Zähler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais – Teoria,**

**Finalidade, Metodologia de Trabalho e Resultados Esperados**. São Paulo: Atlas, 2006. GIL, Antônio de Loureiro. Auditoria Operacional e de Gestão. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2000.

GALIOTTO, Fábio. BRASIL. Crescimento das cooperativas. **Folha de Londrina**, Londrina, 11 Outubro 2018 Crescimento das cooperativas. Disponível em:

<<https://www.folhadelondrina.com.br/economia/cooperativas-de-credito-crescem-27-ao-ano-desde-2013-1016790.html>>. Acesso em: 18/05/2019.

**Prática para Acompanhamento de Risco Operacional em Instituições Financeiras – Artigo Técnico.** Disponível em: <[http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Artigo\\_BasileiaII.pdf](http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Imprensa/Artigo_BasileiaII.pdf)>. Acesso em: 12/07/2018.

SCHNEIDER, J.; SOUZA, R. L. **A importância da Segurança da Informação e dos Controles Internos na Prevenção de Riscos à Estabilidade Financeira de uma Instituição Bancária. Pensar Contábil**, v. 19, n. 69, p. 30-39, 2017.

SILVA, J. L. R.; MARQUES, L. F. B.; TEIXEIRA, R. Prevenção à lavagem de dinheiro em instituições financeiras: avaliação do grau de aderência aos controles internos. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 8, n. 4, art. 3, p. 300-310, 2011.