CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÍGICA DE MINAS GERAIS

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Saulo Camilo Alves dos Santos

Controles Internos na mitigação de Riscos Operacionais em Cooperativas de Crédito – Estudo de Caso Sicoob Coopjus

Belo Horizonte

2026

Saulo Camilo Alves dos Santos

Controles Internos na mitigação de Riscos Operacionais em Cooperativas de Crédito – Estudo de Caso Sicoob Coopjus

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Camila Teresa Martucheli

Belo Horizonte
2026

Santos, Saulo Camilo Alves dos
S237c Controles internos na mitigação de riscos operacionais em cooperativas de crédito: estudo de caso Sicoob Coopjus / Saulo Camilo Alves dos Santos. – 2026.
85 f.

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de graduação do Programa de Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.
Orientadora: Camila Teresa Martucheli.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas.

1. Cooperativas de crédito – Teses. 2. Tributação – Direito e legislação – Teses. 3. Administração de risco – Teses. 4. Risco operacional – Teses. 5. Governança corporativa – Teses. I. Martucheli, Camila Teresa. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 334.22081

Elaboração da ficha catalográfica pela bibliotecária Jane Marangon Duarte, CRB 6ª 1592 / Cefet/MG

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NG

ATA Nº 23 / 2026 - DCSA (11.56.04)

Nº do Protocolo: 23062.033161/2026-06

Belo Horizonte-MG, 25 de junho de 2026.

1 ATA DE DEFESA

1.1 TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

No dia 19/06/2026 , às 15 horas, em sala virtual da plataforma "Conferência Web" – Rede Nacional de Pesquisa (https://conferenciaweb.rnp.br/sala/camila-teresa-martucheli-2), reuniram-se os professores Camila Teresa Martucheli (Orientadora e Presidente da Banca), Hermes Augusto de Oliveira Rabelo (Membro I) e Pedro Augusto Alvim Sabino (Membro II), para participarem da banca de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Eficácia dos controles internos na mitigação de riscos operacionais em cooperativas de crédito – Estudo de Caso Sicoob Coopjus de autoria do(a) aluno(a) Saulo Camilo Alves dos Santos como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II. Após a apresentação do trabalho, o aluno foi arguido pelos membros da banca. A banca de avaliação reuniu-se para deliberar e, considerando que o trabalho atende aos requisitos técnicos e acadêmicos, o aluno foi considerado aprovado. Nada mais havendo a tratar, a Presidente da Banca declarou encerrada a sessão. Para constar, foi lavrada esta ata que será assinada pelo Presidente e demais membros da Banca Examinadora.

Banca Examinadora:

(Assinado digitalmente em 25/06/2026 21:44)
CAMILA TERESA MARTUCHELI
PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO
DCSA (11.56.04)
Matrícula: 3471426

(Assinado digitalmente em 26/06/2026 08:23)
HERMES AUGUSTO OLIVEIRA RABELO
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
CIFG (11.51.04)
Matrícula: 2975841

(Assinado digitalmente em 25/06/2026 22:39)
PEDRO AUGUSTO ALVIM SABINO
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
DCSA (11.56.04)
Matrícula:1201953

Visualize o documento original em **https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp** informando seu número: **23**, ano: **2026**, tipo: **ATA**, data de emissão: **25/06/2026** e o código de verificação: **d3775af698**

RESUMO

O crescimento das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro tem ampliado a importância dos controles internos e da gestão de riscos como instrumentos fundamentais para a segurança das operações, a conformidade regulatória e a sustentabilidade institucional. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar como os controles internos implementados na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Sicoob Coopjus Ltda. contribuem para a mitigação dos riscos operacionais sob a perspectiva dos responsáveis pelo gerenciamento de riscos da instituição. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com a Especialista de Gestão de Riscos e Controles e com a Diretora Financeira e de Riscos da cooperativa, complementadas por levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos, teses, dissertações, normativos e informações disponibilizadas por órgãos reguladores e entidades ligadas ao cooperativismo de crédito. Os resultados evidenciaram que a cooperativa possui uma estrutura de gestão de riscos compatível com seu porte e complexidade operacional, apoiada por ferramentas tecnológicas, monitoramentos periódicos, auditorias, mecanismos formais de reporte e acompanhamento contínuo dos processos. Conclui-se que com base nas respostas das entrevistadas, que os controles internos implementados pelo Sicoob Coopjus contribuem na mitigação dos riscos operacionais.

Palavras-chave: cooperativas de crédito; controles internos; gestão de riscos; risco operacional; governança corporativa.

ABSTRACT

The growth of credit unions in the Brazilian financial market has increased the importance of internal controls and risk management as fundamental instruments for operational security, regulatory compliance, and institutional sustainability. In this context, the present study aimed to analyze how the internal controls implemented by Sicoob Coopjus Ltda., a free-admission credit cooperative, contribute to the mitigation of operational risks from the perspective of the institution's risk management professionals. Data were collected through semi-structured interviews conducted with the Risk Management and Internal Controls Specialist and the Financial and Risk Director of the credit union, complemented by a literature review of books, scientific articles, theses, dissertations, regulations, and information provided by regulatory agencies and organizations related to the credit union sector. The results showed that the credit union has a risk management structure compatible with its size and operational complexity, supported by technological tools, periodic monitoring, audits, formal reporting mechanisms, and continuous process monitoring. It can be concluded, based on the interviewees' responses, that the internal controls implemented by Sicoob Coopjus contribute to the mitigation of operational risks.

Keywords: credit unions; internal controls; risk management; operational risk; corporate governance.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Sistema Financeiro Nacional - Ramo Principal 14

QUADRO 2 Tarefas a Cargo do Banco Central 18

QUADRO 3 Classificação das Cooperativas Quanto a Forma 21

QUADRO 4 Principais diferenças entre Bancos e Cooperativas de Crédito 22

QUADRO 5 Princípios da Governança Corporativa 24

QUADRO 6 Componentes do controle interno 30

QUADRO 7 Informações das entrevistadas 47

QUADRO 8 Componentes do Controle Interno Sicoob Coopjus 67

LISTA DE SIGLAS

ACIR - Agente de Controles Internos e Riscos

AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*

BC - Banco Comercial / Banco (geral, conforme o contexto)

COSO- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

CMN - Conselho Monetário Nacional

CREDSOL - Sistema de Cooperativas de Crédito Rural e Solidário

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

PGPG – Plataforma de Gestão de Riscos e Controles

PIB – Produto Interno Bruto

RAET - Regime de Administração Especial Temporária (Banco Central do Brasil)

RWA - Risk-Weighted Assets (Ativos Ponderados pelo Risco)

SFN - Sistema Financeiro Nacional

SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SICOOB COOPJUS - Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Sicoob Coopjus

SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo

SNCC - Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

UNICRED - Sistema de Crédito Cooperativo

SISBR - Sistema de Informações do Sicoob

SUMÁRIO

1 Introdução 10
1.1 Problema 11
1.2 Justificativa 12
1.3 Objetivo Geral 13
1.4 Objetivos específicos 13

2 Revisão de Literatura 13
2.1 Sistema Financeiro Nacional 13
2.1.1 O Conselho Monetário Nacional 15
2.1.2 Banco Central do Brasil 17
2.1.3 Comissão de Valores Mobiliários 19
2.2 Cooperativas de Crédito 19
2.3 Governança Corporativa 23
2.3.1 Assembleia Geral 26
2.3.2 Conselho de Administração 26
2.3.3 Diretoria Executiva 27
2.4 Controles Internos 28
2.5 Risco 33
2.5.1 Basileia I 34
2.5.2 Basileia II 35
2.5.3 Basileia III 36
2.5.4 Risco de Mercado 37
2.5.5 Risco de Crédito 37
2.5.6 Risco Operacional 38

3 Metodologia 41
3.1 Tipo de Pesquisa 42
3.2 Procedimentos de coleta de dados 43
3.3 Instrumento de Pesquisa 44
3.4 Procedimentos de Análise de Dados 45

4 Resultados 46
4.1 Informações dos entrevistados 46
4.2 Análise das respostas 48
4.2.1 Controles Internos e Riscos. 48
4.2.2 Gerenciamento de riscos. 57
4.3 Resumo dos resultados obtidos 66

5 Conclusão 68

Referências bibliográficas 71

Apêndices.....77
APÊNDICE A – Especialista de Riscos e Controles 77
APÊNDICE B – Diretora Financeira.....81

2 Introdução

O cooperativismo de crédito tem apresentado um crescimento significativo no âmbito do Sistema Financeiro Nacional (SFN). De acordo com o Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) (BANCO CENTRAL DO BRASIL,2025, p. 20), “mesmo com a desaceleração no crescimento dos ativos totais e da carteira de crédito em 2024, em relação ao ano anterior, o SNCC ampliou sua participação no SFN, com desempenho superior ao dos demais segmentos”. Esse avanço reflete-se também no volume de depósitos, que apresentou uma expansão mais expressiva, evidenciando a resiliência e o fortalecimento do setor cooperativista diante das variações do mercado financeiro.

Diante do constante crescimento da participação das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro, reforça-se a relevância do gerenciamento contínuo e integrado de riscos, elemento essencial para a sustentabilidade e segurança das operações. Esses riscos estão diretamente relacionados à eficácia dos controles internos, que fornecem uma garantia razoável, mas não absoluta, de que os objetivos da organização serão alcançados, de acordo com NYAKUNDI, NYAMITA E TINEGA (2014).

As cooperativas de crédito, em um primeiro momento, podem assemelhar-se às instituições bancárias, por oferecerem produtos e serviços financeiros similares. Entretanto, diferenciam-se por sua natureza associativa e propósito coletivo, caracterizando-se como uma união de pessoas que buscam atender necessidades comuns de trabalho, comercialização ou prestação de serviços em grupo, além de compartilharem interesses sociais, políticos e econômicos, concepção essa, destacada por SCHIMMELFENIG (2010). Em suma, as cooperativas de crédito são organizações em que os objetivos individuais se fundem em propósitos coletivos, fortalecendo o sentido de cooperação e solidariedade entre os associados. Seu propósito fundamental não é a obtenção de lucro, mas sim a geração de benefícios econômicos e sociais aos cooperados, por meio da oferta de serviços financeiros justos e acessíveis.

Como integrante do Sistema Financeiro Nacional, as cooperativas de crédito são regulamentadas e fiscalizadas de acordo com as diretrizes estabelecidas para o setor. Conforme Duarte (2018, p. 15), essas normas “estão se aproximando daquelas exigidas para as demais instituições financeiras, sem deixarem de resguardar os princípios próprios do cooperativismo”,

PÚBLICO

o que, segundo o autor, evidencia o equilíbrio entre rigor regulatório e preservação dos valores cooperativistas.

Desta forma, a relevância dos controles internos se torna cada vez maior no exercício das atividades de controle, que se refere às políticas e procedimentos que tem por objetivo assegurar o modo de execução das diretivas de gestão, incluindo atividades como aprovações, autorizações, verificações, conciliações, revisões de desempenhos, salvaguarda de ativos e segregação de funções (FRAZER, 2016). Além do cumprimento das regulamentações e confiabilidade das informações, o nível de controle aumenta quando as variáveis relacionadas ao tamanho da organização se destacam (MENDES; KRUGER e LUNKES, 2017).

Entende-se que a aplicação dos procedimentos de controle provê razoável segurança das informações e processos da organização, que auxiliam no cumprimento das regulamentações, aderência das políticas, confiabilidade dos dados, segurança dos ativos financeiros e na tomada de decisões. (CARVALHO; BRITO, 2017)

Assim sendo, diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar o papel do controle interno nas cooperativas de crédito, por meio de um estudo de caso na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Sicoob Coopjus, avaliando os controles aplicados internamente, bem como sua relevância nos processos de tomada de decisão e na formulação de estratégias da organização.

2.1 Problema

Os agentes de Controles Internos e Riscos (ACIR) desempenham papel fundamental nos processos e atividades da organização, devendo atuar de forma eficaz e atenta à identificação de possíveis riscos e situações que exijam monitoramento, contribuído na implementação dos controles internos da instituição. Conforme destacado por Carvalho e Brito (2017), para que esse desempenho seja satisfatório, é imprescindível que o profissional responsável esteja devidamente capacitado e faça uso de procedimentos técnicos, sistemáticos e precisos, capazes de subsidiar a alta governança na tomada de decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos estratégicos da cooperativa.

Nesse quesito surge o seguinte questionamento: Como os controles internos implementados no Sicoob Coopjus contribuem para a mitigação dos riscos operacionais, e se a instituição considera esses controles eficazes?

2.2 Justificativa

Com a crescente participação das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional, o cooperativismo tem ganhado maior visibilidade, o que se reflete no aumento do número de cooperados, conforme apresentado no Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2025). Esse cenário também atrai maior atenção das entidades fiscalizadoras, como o Banco Central do Brasil, que reconhecem que a expansão do setor implica em maior exposição a riscos.

Outro fator que motiva a realização da pesquisa é o número relativamente escasso de estudos que abordam o cooperativismo de crédito sob a perspectiva dos procedimentos de Controles Internos e Riscos, evidenciando a carência de pesquisas mais aprofundadas sobre o tema, que é de extrema importância, uma vez que, a atividade bancária, para atingir os resultados esperados, deve enxergar a gestão de riscos operacionais como fator estratégico para o seu negócio, segundo SALGADO E CARETA (2010).

Além disso, a adoção de controles internos eficazes torna-se ainda mais relevante diante das exigências normativas que vêm sendo ampliadas nos últimos anos, como a Resolução 4966 de novembro de 2021, que impactou as cooperativas de crédito no tocante aos aspectos contábeis, de mensuração e gestão de riscos de crédito, assim como as diretrizes estabelecidas pelo Banco Central do Brasil para o fortalecimento da governança, da gestão de riscos e da conformidade nas instituições financeiras.

Tais regulamentações demandam das cooperativas maior rigor na identificação, avaliação, monitoramento e mitigação dos riscos operacionais, o que exige investimentos constantes em capacitação, tecnologias, processos e práticas de controle.

Nesse contexto, analisar os controles internos de uma cooperativa específica, como o Sicoob Coopjus, contribui não apenas para o aprimoramento da atuação interna da instituição, mas

também para o avanço do conhecimento acadêmico e profissional na área, ao oferecer subsídios que podem servir de referência para outras cooperativas de crédito com características semelhantes.

2.3 Objetivo Geral

Analisar a estrutura de uma cooperativa de crédito, com foco nos procedimentos dos Controles Internos e Riscos, abordando a suas atividades relacionadas a mitigação dos riscos operacionais, por meio do estudo realizado na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Sicoob Coopjus Ltda, com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais.

2.4 Objetivos específicos

- Abordar os principais órgãos que compõe o Sistema Financeiro Nacional;
- Abordar as cooperativas de crédito e sua composição;
- Mapear os principais procedimentos de Controles Internos e de Gestão de Riscos;
- Analisar os tipos de risco operacional;
- Abordar os controles internos implementados no Sicoob Coopjus;
- Identificar possíveis fragilidades ou oportunidades de melhorias.

3 Revisão de Literatura

Na elaboração do presente trabalho, torna-se fundamental a construção de uma revisão de literatura consistente acerca do tema abordado. Para tanto, serão discutidos os principais tópicos que nortearão o desenvolvimento do estudo, no que tange o Sistema Financeiro Nacional, Cooperativas de Crédito, Governança Corporativa, Controles Internos e Risco Operacional.

3.1 Sistema Financeiro Nacional

Para Carvalho *et al.* (2007), sistemas financeiros satisfazem três grandes demandas: canalizar recursos gerados pelas unidades superavitárias para as deficitárias, permitindo à economia um uso mais eficiente de seus recursos, maximizando sua capacidade de crescimento e de manutenção do emprego e do bem-estar da população; organizar e operar os sistemas de pagamentos da economia, essenciais para o adequado funcionamento de todos seus mercados; criar os ativos no volume e no perfil necessários para satisfazer às demandas dos poupadores por meio de acumulação de riqueza.

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é formado por um conjunto de entidades e Instituições que promove a intermediação financeira, possibilitando que credores e tomadores de recursos movimentem seus recursos, honrem com suas dívidas e realizem investimentos, conforme descrição do Banco Central do Brasil(2026). Segundo Assaf Neto (2014), essas instituições podem ser públicas ou privadas, e apresentam a função de viabilizar a relação entre agentes carentes de recursos para investimento e agentes capazes de gerar poupança.

A lei n° 4.595 de 31 de dezembro de 1964, estrutura o Sistema Financeiro Nacional através de agentes normativos, supervisores e operadores, conforme artigo primeiro da referida lei (BRASIL, 1964):

> Art. 1º - O Sistema Financeiro Nacional, estruturado e regulado pela presente Lei, será constituído:
> I - do Conselho Monetário Nacional;
> II - do Banco Central do Brasil;
> III - do Banco do Brasil S.A.;
> IV - do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
> V - das demais instituições financeiras públicas e privadas.

Dentre toda a estrutura que constitui o Sistema Financeiro Nacional, é possível identificar em sua composição três ramos: o ramo de seguros privados, o ramo de previdência fechada e o seu ramo principal, que é composto por quatro tipos de mercado, conforme apresentado no Quadro 01.

QUADRO 1

Sistema Financeiro Nacional - Ramo Principal

Moeda, crédito, capitais e câmbio		Descrição
Órgãos Normativos	CMN Conselho Monetário Nacional	Os órgãos normativos determinam regras gerais para o bom funcionamento

				do Sistema Financeiro Nacional
Supervisores	Banco Central Do Brasil (BC)		Comissão de Valores Mobiliários (CVM)	As entidades supervisoras trabalham para que os cidadãos e os integrantes do sistema financeiro sigam as regras definidas pelos órgãos normativos.
Operadores	Bacos e Caixas econômicas	Administradoras de Consórcio	Bolsa de Valores	Os operadores são as instituições que lidam diretamente com o público, no papel de intermediário financeiro.
	Cooperativas de Crédito	Corretoras e distribuidoras*	Bolsa de Mercadorias e futuros	
	Instituições de Pagamento**	Demais Instituições não Bancárias		

Fonte: Banco Central (2025)

* Dependendo de suas atividades corretoras e distribuidoras também são fiscalizadas pela CVM. ** As Instituições de Pagamento não compõem o SFN, mas são reguladas e fiscalizadas pelo BCB, conforme diretrizes estabelecidas pelo CMN.

Conforme demonstrado acima, as Cooperativas de crédito se encontram dentro do subsistema operativo do Sistema Financeiro Nacional, sendo equiparada a uma instituição financeira, estando sujeita às normas gerais aplicáveis ao sistema financeiro, que são elaboradas pelo principal órgão regulador, o Conselho Monetário Nacional Banco Central (2025).

3.1.1 O Conselho Monetário Nacional

O Conselho Monetário Nacional não realiza atividade executiva, sendo de responsabilidade deste órgão a elaboração de diretrizes para o funcionamento do sistema financeiro nacional. De acordo com Assaf Neto (2014), compete ao CMN:

> a) fixar as diretrizes e as normas da política cambial, assim como regulamentar as operações de câmbio, visando ao controle da paridade da moeda e ao equilíbrio do balanço de pagamentos;
> b) regulamentar, sempre que julgar necessário, as taxas de juros, comissões e qualquer outra forma de remuneração praticada pelas instituições financeiras;
> c) regular a constituição e o funcionamento das instituições financeiras, bem como zelar por sua liquidez e solvência;
> d) estabelecer as diretrizes para as instituições financeiras por meio de determinação de índices de encaixe, de capital mínimo, de normas de contabilização etc.;
> e) acionar medidas de prevenção ou correção de desequilíbrios econômicos, surtos inflacionários etc.;

> f) disciplinar todos os tipos de créditos e orientar as instituições financeiras no que se refere à aplicação de seus recursos, tendo como objetivo promover desenvolvimento mais equilibrado da economia;
> g) regular as operações de redescontos e as operações no âmbito do mercado aberto. (ASSAF NETO, 2014, p. 94).

É importante destacar que o CMN é o órgão deliberativo máximo do sistema financeiro do país, e que seus objetivos, segundo Pinheiro (2019), são:

> - adaptar o volume dos meios de pagamentos do país, tendo em vista a melhor utilização dos recursos em moeda estrangeira;
> - orientar a melhor aplicação dos recursos das instituições financeiras públicas e privadas nas diferentes regiões do país, gerando condições favoráveis ao desenvolvimento da economia nacional;
> - propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, com vistas a maior eficácia do sistema de pagamentos e de mobilização de recursos;
> - zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras;
> - coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e da dívida pública interna e externa, em conjunto com o Congresso Nacional;
> - autorizar as emissões de papel-moeda pelo Bacen e as normas reguladoras do meio circulante;
> - determinar as características gerais das cédulas e das moedas;
> - aprovar os orçamentos monetários preparados pelo Bacen;
> - fixar diretrizes e normas da política cambial;
> - disciplinar o crédito em suas modalidades e as formas das operações creditícias;
> - estabelecer limites para a remuneração das operações e serviços bancários ou financeiros;
> - determinar as taxas do recolhimento compulsório das instituições financeiras;
> - outorgar ao Bacen o monopólio de operações de câmbio quando o balanço de pagamento o exigir;
> - estabelecer normas a serem seguidas pelo Bacen nas transações com títulos públicos;
> - regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização de todas as instituições financeiras que operam no país; e
> - aplicar as penalidades previstas e limitar, sempre que necessário, as taxas de juros, descontos, comissões e qualquer outra forma de remuneração de operações, inclusive as prestadas pelo Bacen. (PINHEIRO, 2019, p. 60)

Entende-se que o Conselho Monetário Nacional é o órgão superior do Sistema Financeiro Nacional e tem a responsabilidade de formular a política da moeda e do crédito, conforme informações disponibilizadas pelo Banco Central, que define como objetivo do CMN a estabilidade da moeda e o desenvolvimento econômico e social do país. Para obter êxito em suas atribuições, o Conselho Monetário Nacional realiza uma reunião mensal para deliberar sobre os assuntos de sua competência. Atualmente o CMN é composto por somente três representantes, Ministro da Fazenda, seu presidente, Ministro do Planejamento e o Presidente do Banco Central do Brasil, de acordo com Pinheiro (2019).

Quanto à regulação e monitoramento das instituições financeiras, frente a disposições do Conselho Monetário Nacional, ficam divididas entre outros órgãos como o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários, como descrito por BORGES (2024).

3.1.2 Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil foi instituído pela Lei 4.595 de 1964 que determina dentre suas atribuições, emitir moeda-papel e moeda metálica conforme autorização do Conselho Monetário Nacional, receber recolhimentos compulsórios das instituições financeiras, assim como atuar como órgão executivo central do sistema financeiro, exercendo o direito de fiscalizar as instituições financeiras e garantir que cumpram com as disposições que regulam o sistema financeiro e as normas do Conselho Monetário Nacional.

Pinheiro (2019, p 63) ressalta que "o Bacen foi criado para atuar como órgão executivo central do sistema financeiro, cabendo-lhe a responsabilidade de cumprir e fazer cumprir as disposições que regulamentam o funcionamento do sistema e as normas expedidas pelo CMN".

O Banco Central do Brasil tem como suas principais atribuições:

> a) fiscalizar as instituições financeiras, aplicando, quando necessário, as penalidades previstas em lei. Essas penalidades podem ir desde uma simples advertência aos administradores até a intervenção para saneamento ou liquidação extrajudicial da instituição;
> b) conceder autorização às instituições financeiras no que se refere ao funcionamento, instalação ou transferência de suas sedes e aos pedidos de fusão e incorporação;
> c) realizar e controlar as operações de redesconto e as de empréstimos dentro do âmbito das instituições financeiras bancárias;
> d) executar a emissão do dinheiro e controlar a liquidez do mercado; (ASSAF NETO, 2014, p. 95)

De maneira a definir os objetivos do Banco Central do Brasil e sua autonomia, foi sancionada a Lei Complementar Nº 179, de 24 de fevereiro de 2021, que institui ao Bacen o objetivo fundamental de assegurar a estabilidade dos preços, assim como, zelar pela eficiência do sistema financeiro e conduzir a política monetária para cumprimento das metas estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.

Conforme o Banco Central do Brasil (2025), são realizadas pela instituição as tarefas descritas no Quadro 2:

QUADRO 2

Tarefas a Cargo do Banco Central

Inflação baixa e estável	Manter a inflação sob controle, ao redor da meta, é objetivo fundamental do BC. A estabilidade dos preços preserva o valor do dinheiro, mantendo o poder de compra da moeda. Para alcançar esse objetivo, o BC utiliza a política monetária, política que se refere às ações do BC que visam afetar o custo do dinheiro (taxas de juros) e a quantidade de dinheiro (condições de liquidez) na economia.
Sistema financeiro seguro e eficiente	Faz parte da missão do BC assegurar que o sistema financeiro seja sólido (tenha capital suficiente para arcar com seus compromissos) e eficiente.
Banco do governo	O BC detém as contas mais importantes do governo e é o depositório das reservas internacionais do país.
Banco dos bancos	As instituições financeiras precisam manter contas no BC. Essas contas são monitoradas para que as transações financeiras aconteçam com fluidez e para que as próprias contas não fechem o dia com saldo negativo.
Emissor do dinheiro	O BC gerencia o meio circulante, que nada mais é do que garantir, para a população, o fornecimento adequado de dinheiro em espécie.

Fonte: Adaptado do Banco Central do Brasil (2025)

Desta forma, o Banco Central do Brasil faz parte das entidades supervisoras, atuando por intermédio dos instrumentos legais, nas instituições financeiras, frente a qualquer ameaça ou eventual crise no sistema bancário. Esse poder especial concedido pela legislação à autoridade monetária de intervir no mercado financeiro é executado através de Regimes Especiais, que podem ser por meio de uma Intervenção, Liquidação ou Regime de Administração Especial Temporário (RAET), de acordo com Assaf Neto (2014), que define:

> Intervenção é uma medida cautelar que tem por objetivo evitar que a crise bancária se agrave. Os dirigentes atuais são destituídos de seus cargos sendo nomeado um interventor que irá gerir a instituição por um tempo determinado. Após o prazo de intervenção estabelecido, a instituição poderá voltar às suas atividades normais, desde que todos os seus problemas tenham sido sanados e a crise debelada, ou ter decretada sua liquidação extrajudicial.
> O regime de liquidação extrajudicial tem por objetivo viabilizar, da melhor forma possível, todos os pagamentos aos credores da instituição e decretar sua liquidação (extinção). Este regime é coordenado por um "liquidante" nomeado pelo Banco Central, com amplos poderes administrativos.
> O Regime de Administração Especial Temporário (RAET) é uma forma de intervenção no qual o Banco Central costuma manter as atividades normais da instituição, porém com a gestão sob a responsabilidade de um Conselho Diretor nomeado. O RAET também tem duração limitada e, ao final do período, a instituição

> pode retomar suas atividades normais ou ter a liquidação extrajudicial decretada, caso considere como inevitável a insolvência da instituição. (ASSAF, 2014, p. 96)

Como o BACEN é responsável por autorizar o funcionamento e realizar a supervisão das instituições financeira, as cooperativas de crédito no Brasil precisam corresponder a exigências semelhantes às dos bancos, no quesito de controles, governança e gestão de riscos. (SILVA *et al*., 2018)

3.1.3 Comissão de Valores Mobiliários

A Comissão de Valores Mobiliários teve sua origem por intermédio da Lei 6.385 de 1976, que define como objetivo fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil, conforme artigo primeiro da referida lei:

> Art. 1o Serão disciplinadas e fiscalizadas de acordo com esta Lei as seguintes atividades:
> I - a emissão e distribuição de valores mobiliários no mercado;
> II - a negociação e intermediação no mercado de valores mobiliários;
> III - a negociação e intermediação no mercado de derivativos;
> IV - a organização, o funcionamento e as operações das Bolsas de Valores;
> V - a organização, o funcionamento e as operações das Bolsas de Mercadorias e Futuros;
> VI - a administração de carteiras e a custódia de valores mobiliários;
> VII - a auditoria das companhias abertas;
> VIII - os serviços de consultor e analista de valores mobiliários.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) mantém uma relação indireta com as cooperativas de crédito, uma vez que o Banco Central do Brasil (BACEN) é o principal órgão responsável pela supervisão dessas instituições financeiras. No entanto, a CVM por ser responsável por "fiscalizar a distribuição de valores mobiliários como debêntures, ações, papéis comerciais e partes beneficiárias" (Gomes, 2025, p. 20), pode atuar de forma complementar, em especial quando as cooperativas de crédito realizam investimentos em títulos ou participam de operações no mercado de capitais.

3.2 Cooperativas de Crédito

Em 1844, na cidade de Rochdale, em Manchester, Inglaterra, surgiu a primeira cooperativa do mundo, a estabelecer princípios organizados e bem-sucedidos, criada com o propósito de adquirir alimentos em maior quantidade e a preços mais acessíveis para suprir as necessidades de seus membros nos mercados locais (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2025).

Esse marco histórico representa a materialização do conceito de sociedade cooperativa, conforme posteriormente definido na Lei n. 5.767/1971, que a caracteriza como uma associação de pessoas que se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem finalidade lucrativa. A iniciativa uniu 28 trabalhadores que, compartilhando interesses e dificuldades semelhantes, perceberam que a cooperação e a união de esforços lhes proporcionariam maior força e eficiência para enfrentar as adversidades do mercado.

As cooperativas podem se enquadrar em sete ramos distintos, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (2020), sendo eles:

- Agropecuária;
- Consumo;
- Crédito;
- Infraestrutura;
- Trabalho, produção de bens e serviços;
- Saúde; e
- Transporte.

Independente do ramo em que a cooperativa atua, ela precisa apresentar, os sete princípios do cooperativismo, sendo:

1. Adesão voluntária e livre;
2. Gestão democrática;
3. Participação econômica dos membros;
4. Autonomia e independência;
5. Educação, formação e informação;

6. Intercooperação; e
7. Interesse pela comunidade.

As cooperativas também são classificadas entre singulares, centrais ou confederações, segundo a Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971:

QUADRO 3

Classificação das Cooperativas Quanto a Forma

Classificação	Descrição
Singulares	devem ser constituídas por no mínimo vinte pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos
Cooperativas Centrais ou federações de cooperativas	constituídas de pelo menos três cooperativas singulares e podendo em caráter excepcional admitir associados individuais.
Confederações de Cooperativas	constituídas, pelo menos, de três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

Fonte: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (1971)

Segundo a empresa de treinamentos, consultorias e mentorias voltadas ao setor de cooperativas de crédito no Brasil, TreinaCoop (2023) e OCB (2024), o sistema de cooperativismo de crédito no Brasil é organizado em quatro grandes grupos a nível de confederação: o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural e Solidário (CREDSOL) e o Sistema Nacional Unicredi (UNICRED).

Compreende-se, portanto, que as cooperativas atuam em sete ramos distintos, desenvolvendo suas atividades com base nos sete princípios do cooperativismo e sendo classificadas de acordo com sua natureza, conforme apresentado no Quadro 3. Entretanto, no caso específico das cooperativas do ramo crédito, existe uma subdivisão adicional estabelecida pela Resolução nº 5.051, de 25 de novembro de 2022, do Conselho Monetário Nacional. De acordo com essa norma, as cooperativas de crédito são classificadas em três categorias: cooperativas de crédito plena, cooperativas de crédito clássica e cooperativas de crédito de capital e empréstimo, cada uma com características e limites operacionais próprios.

De modo geral, as cooperativas de capital e empréstimo apresentam um escopo mais restrito de atuação, especialmente no que se refere à captação de depósitos, estando autorizadas a realizar apenas um conjunto limitado de operações. Por outro lado, as cooperativas classificadas como plena e clássica possuem maior amplitude operacional, com autorização para realizar praticamente as mesmas atividades. A distinção entre ambas ocorre pela imposição de requisitos adicionais de governança, controles internos e adequação de capital, às cooperativas clássicas, o que limita a realização de algumas atividades específicas, com destaque para a emissão de instrumentos de pagamento pós-pago (como cartões de crédito), que geralmente exige estrutura mais robusta e condições prudenciais diferenciadas. (CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, 2022)

Devido às soluções financeiras que as cooperativas de crédito oferecem, pode ocorrer de serem confundidas com outras instituições financeiras, como os bancos. Entretando, "diferente de um banco público ou privado, as cooperativas de créditos podem ser controladas pelos seus próprios associados", segundo Schimmelfenig (2010, p. 4). Isso ocorre, devido ao direito a voto que os cooperados possuem.

O Quadro 4 reúne as principais diferenças entre bancos e cooperativas de crédito, com base na Lei nº 4.595/1964, destinada à Política e às Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, e na Lei Complementar nº 130/2009, que regulamenta o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo:

QUADRO 4

Principais diferenças entre Bancos e Cooperativas de Crédito

Bancos	Cooperativas de Crédito
Instituição privada ou estatal, com finalidade lucrativa.	Instituição financeira cooperativa, sem finalidade lucrativa — foco no benefício ao cooperado.
Clientes são consumidores dos serviços	Usuários são cooperados, que são simultaneamente donos e usuários.
Lucro é distribuído aos acionistas.	Sobras são distribuídas aos cooperados, proporcionalmente ao uso dos serviços.
Governança definida pelos acionistas/controle societário.	Governança democrática, cada cooperado tem direito a 1 voto.
Capital formado por ações subscritas por seus acionistas (investidores).	Capital formado por quotas-partes dos cooperados; crescimento acompanha a adesão.
Relacionamento é mercadológico, com foco em rentabilidade.	Relacionamento é associativo, com foco em desenvolvimento local e interesse do cooperado.

Fonte: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (1964)

De acordo com Meirelles (2024), as cooperativas de crédito não têm como propósito competir diretamente com os bancos tradicionais, uma vez que estes concentram sua atuação em um público de maior renda, cujas demandas nem sempre podem ser atendidas pelas cooperativas devido ao seu porte. Em contrapartida, destaca que as cooperativas buscam atender segmentos frequentemente negligenciados pelas instituições financeiras, atuando em regiões e contextos em que os bancos não identificam viabilidade sob a ótica estritamente lucrativa.

Nesse contexto, há benefícios para ambos, as instituições financeiras tradicionais mantêm o atendimento aos públicos de seu interesse, enquanto as cooperativas incorporam uma parcela do mercado e contribuem para o desenvolvimento das regiões em que atuam.

Segundo Bertucci *et al.* (2006), o principal conflito existente no Brasil diz respeito à relação entre acionistas majoritários e minoritários. Nesse cenário, as cooperativas de crédito se destacam por oferecerem vantagens que as diferenciam dos bancos tradicionais. Problemas de governança em instituições financeiras têm evidenciado baixa participação dos conselheiros no acompanhamento da gestão, fragilidades na transparência e no controle externo, além de políticas de remuneração executiva desalinhadas com objetivos de longo prazo (Ventura, 2009).

Por outro lado, as cooperativas se beneficiam da atuação ativa dos cooperados nas decisões, especialmente por meio das Assembleias Gerais, instância máxima deliberativa. Nelas, são definidos os mecanismos de remuneração dos dirigentes e a destinação dos resultados do exercício. As sobras apuradas podem ser distribuídas entre os cooperados, conforme decisão em assembleia, ou reinvestidas no capital social, fortalecendo a capacidade de oferta de produtos e serviços a custos mais acessíveis.

3.3 Governança Corporativa

A discussão sobre governança corporativa é relevante para o estudo dos riscos em cooperativas de crédito, uma vez que os mecanismos de governança estabelecem as estruturas de controle, monitoramento e tomada de decisão responsáveis pela gestão dos riscos organizacionais. Dessa forma, uma governança eficaz contribui para a mitigação de riscos de crédito, operacionais, financeiros e reputacionais, fortalecendo a sustentabilidade e a segurança das operações da cooperativa.

Governança corporativa, de acordo com Ivanesciuc (2025, p 3), "é o sistema mediante o qual as empresas são dirigidas e controladas para que se obriguem a prestar contas aos seus diversos órgãos internos e externos". Barbedo *et al.* (2009) afirmam em seu estudo que, em mercados com níveis semelhantes de liquidez, quanto maior o grau de governança corporativa, menor é a probabilidade de ocorrer operações baseadas em informação privilegiada. No contexto das cooperativas, a governança atua como um sistema de direção e controle que, além de alinhar os interesses dos agentes internos, deve observar os princípios cooperativistas, como a participação democrática, a transparência e a equidade entre os associados, conforme destacam Cunha *et al*., (2023).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) elaborou em 1999, normas referentes ao sistema de Governança Corporativa, denominado Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. De acordo com a 6° edição desse código, disponibilizada em 2023:

> Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 1999).

A governança corporativa conforme IBGC é baseada em 5 (cinco) princípios, conforme **Quadro 5**:

QUADRO 5

Princípios da Governança Corporativa

Integridade	Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.
Transparência	Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.

Equidade	Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.
Responsabilização (*Accountability*)	Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização, suas partes interessadas e o meio ambiente.
Sustentabilidade	Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.

Fonte: IBGC (2023)

A governança corporativa é composta pelos agentes de governança, como sócios (cooperados), conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, *governance officers*, membros de comitês de assessoramento ao conselho (IBGC,2023).

Cabe aos agentes de governanças, cumprir com suas responsabilidades de maneira a atrelar a instituição por meio das boas práticas de governança, “reconhecimento, credibilidade, melhores investimentos, lucratividade e competitividade” (DUARTE, 2018, p.58). Na perspectiva do autor, os cooperados como integrantes dos agentes de governança tem o compromisso de zelar pelo interesse da organização e deliberar acerca de pautas essenciais para o bom funcionamento e desempenho organizacional. Dentre suas atribuições, pode-se citar o papel de indicar, eleger e destituir conselheiros de administração; deliberar sobre as contas dos administradores, o relatório da administração, as demonstrações financeiras e as alterações no estatuto ou contrato social. Essas e outras decisões que depende de ratificação, são realizadas por meio da Assembleia Geral.

3.3.1 Assembleia Geral

A assembleia geral é o órgão de participação direta pelo qual cooperados tratam e ratificam as decisões relevantes da organização e exercem sua prerrogativa de fiscalização (IBGC, 2023). Trata-se também do momento de prestação de contas e de exercício de transparência pela administração, que pode ocorrer de modo presencial ou à distância por meio de ferramentas digitais. A realização da Assembleia deve respeitar as seguintes práticas:

> a. Os sócios devem participar da assembleia geral ou reunião de sócios de maneira diligente e informada. Eles têm responsabilidades para com a organização e devem exercer seu direito de voto para melhor atender o interesse dela.
> b. Os administradores devem participar ativamente da assembleia geral e utilizá-la para efetiva prestação de contas, a fim de permitir que os sócios avaliem o desempenho da organização.
> c. Aqueles que administram recursos de terceiros, como fundos de investimento e investidores institucionais, devem ter uma política para orientar o exercício de voto nas assembleias, considerando o melhor interesse da organização.
> d. Além dos sócios, recomenda-se que outros agentes de governança participem da assembleia geral ou reunião de sócios para prestar eventuais esclarecimentos. (IBGC,2023).

Deve se atentar que as decisões de aquisição do controle societário ou distribuição de resultados (sobras) devem ser de conhecimento de todos e deliberado em Assembleia Geral (SICOOB COOPJUS, 2024).

3.3.2 Conselho de Administração

De acordo com Meinen (2016) ponto de tensão na atuação do conselho de administração está na construção de um colegiado que não prejudique a representatividade do conjunto de cooperados, ferindo assim a necessária noção de pertencimento de uma cooperativa, nem possua baixa qualificação ao ponto de se transformar num conselho servil e sem representatividade.

O conselho de administração exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança. É o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, e

da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização, definição posta pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023).

Ademais, cabe ao Conselho de Administração:

> a. O conselho deve criar canais de relacionamento e de engajamento com os sócios e demais partes interessadas, por exemplo, por meio de reuniões específicas com esses públicos, com a definição adequada do porta-voz do conselho e a observância da necessidade de sigilo sobre determinados assuntos para evitar assimetrias de informações.
> b. Cabe ao conselho de administração identificar, discutir e garantir a disseminação e promoção de uma cultura ética e centrada em propósito, princípios e valores organizacionais. Ele deve definir estratégias e tomar decisões alinhadas ao propósito, que protejam e valorizem a organização, otimizem a criação de valor sustentável de longo prazo, e busquem o equilíbrio entre as demandas das partes interessadas. Ele também deve proporcionar um ambiente de confiança e segurança psicológica, em que as pessoas possam expressar pensamentos dissonantes, reportar erros e discutir dilemas éticos, em todos os níveis hierárquicos da organização.
> c. O conselho de administração deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações da organização, bem como seus resultados e impactos diretos e indiretos, estão alinhadas ao seu propósito. Em caso de desvios, deve propor medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.
> d. O conselho de administração deve zelar para que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta. e. Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o conselho deve buscar prevenir, identificar e tratar situações de conflitos de interesses, administrar divergências de opiniões e prestar contas aos sócios. Ele deve solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive à especialistas externos. (IBGC, 2025)

Para cumprir as obrigações mencionadas anteriormente, o conselho de administração deve concentrar-se na criação de valor de longo prazo, no zelo pelo propósito organizacional e na preservação ou transformação da cultura da entidade. Também deve estimular a reflexão e o pensamento estratégico, avaliar as práticas de governança corporativa e as políticas que orientam a organização, além de adotar mecanismos contínuos de monitoramento do desempenho da Diretoria Executiva. (IBGC, 2025)

3.3.3 Diretoria Executiva

Segundo Rodrigues (2003), a Diretoria Executiva é um dos quatro agentes centrais para a eficácia de um programa de Governança Corporativa. A diretoria é o órgão responsável pela gestão e condução da organização e tem como responsabilidade executar, apoiada pelos princípios da governança corporativa, a estratégia aprovada pelo conselho de administração.

> A diretoria é o órgão executor da atividade fim do negócio, portanto, tem a responsabilidade de implementar todos os processos operacionais e financeiros. Cabe à diretoria assegurar que a organização é norteada pelo seu propósito, pelos princípios de governança corporativa, bem como está em total conformidade com os dispositivos legais e as demais políticas internas aos quais ela está submetida (IBGC, 2025).

Segundo Andrade e Rosseti (2006) é de responsabilidade da Diretoria Executiva:

> - Interagir com o Conselho de Administração e executar as diretrizes dele emanadas.
> - Exercer a gestão dos negócios e das áreas funcionais da companhia.
> - Definir a estratégia e os planos operacionais, submetendo-os â homologação do Conselho de Administração.
> - Prestar amplas informações ao Conselho de Administração: resultados, riscos e oportunidades.
> - Produzir demonstrações patrimoniais e de resultados, responsabilizando-se pela sai auditagem interna e pela sua integridade. (ANDRADE e ROSSETI, 2006)

O IBGC (2023) complementa que a diretoria deve implementar e manter sistemas de controles internos, gerenciamento de riscos e compliance, assegurando a confiabilidade das informações e a integridade das operações.

3.4 Controles Internos

Em 1985, foi criada nos Estados Unidos uma comissão de iniciativa do setor privado, denominada *Commission on Fraudulent Financial Reporting*, com a finalidade de estudar questões relacionadas à elaboração e à divulgação de relatórios financeiros. Em 1987, buscando consolidar essas discussões em um documento único que servisse de referência para companhias abertas, formou-se o C*ommittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, amplamente conhecido como COSO. Em 1992, o COSO publicou o trabalho *Internal Control – Integrated Framework*, no qual apresentou sua definição de controles internos (SANCHES, 2007).

Segundo o COSO (2013), controle interno é um processo conduzido por diretores, administradores e outros integrantes da organização, com o objetivo de proporcionar segurança razoável quanto ao atingimento dos objetivos em três categorias principais: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das informações financeiras e conformidade com leis e regulamentações aplicáveis.

De acordo com a instrução normativa número 01 de 06/12/2001, do Ministério da Fazenda, entende-se como controles internos:

> o conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que os objetivos dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2001).

O IBGC (2023), em alinhamento com o COSO (2013), define os controles internos como processos estabelecidos pelos agentes de governança, com o objetivo de assegurar o atingimento dos objetivos da organização em conformidade com os requisitos legais e regulatórios. Ressalta que a estrutura de controles internos deve funcionar de forma integrada e sincronizada, garantindo eficiência e eficácia na execução dos controles e que a deliberação e supervisão desses controles são atribuições do Conselho de Administração e da Diretoria.

As atividades de controles internos são constantemente testadas, pois operam em cenários e situações que envolvem incertezas. Cândido (2007) afirma que os Controles Internos são convenientes, em primeiro lugar, para reduzir a probabilidade de erros, sejam eles intencionais ou não. Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2002, p. 84-85), lista os principais objetivos de um sistema de controles internos:

> a) verificar e assegurar os cumprimentos às políticas e normas da companhia, incluindo o código de éticas nas relações comerciais e profissionais;
> b) obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões;
> c) comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
> d) proteger os ativos da entidade, o que compreende bens e direitos;
> e) prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos, possibilitar a descoberta o mais rápido possível, determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades;
> f) servir como ferramenta para a localização de erros e desperdícios, promovendo ao mesmo tempo a uniformidade e a correção;
> g) registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa;
> h) estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio de relatórios;
> i) assegurar a legitimidade dos passivos da empresa, com o adequado registro e controle das provisões, perdas reais e previstas;
> j) assegurar o processamento correto das transações da empresa, bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período; e
> k) permitir a observância e estrito cumprimento da legislação em vigor (OLIVEIRA et *al*., 2002).

Planejar, executar e controlar constituem etapas fundamentais estabelecidas pelos gestores para o alcance das metas organizacionais, assegurando a eficiência, a eficácia e a continuidade das operações da empresa. Nesse contexto, os controles internos atuam como importantes instrumentos de apoio à execução e ao acompanhamento desses processos, conforme destacado por Miranda e Almeida (2015).

Em complemento, Carvalho e Brito (2017) afirmam que os controles internos tornam as informações mais transparentes e seguras, contribuindo para o fortalecimento da governança corporativa e promovendo maior alinhamento entre os processos e relações existentes no ambiente empresarial. Além disso, as funções de controle possuem caráter abrangente, possibilitando ações preventivas e contribuindo para a mitigação de riscos organizacionais.

A Resolução CMN nº 4.968, de 25 de novembro de 2021, trata dos sistemas de controles internos das instituições financeiras e das demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Segundo a resolução, os objetivos dos controles internos incluem:

> Art. 3º Os sistemas de controles internos devem ter como finalidade o atingimento dos objetivos de:
> I - Desempenho: relacionado à eficiência e à efetividade no uso dos recursos nas atividades desenvolvidas;
> II - Informação: relacionado à divulgação voluntária ou obrigatória, interna ou externa, de informações financeiras, operacionais e gerenciais, que sejam úteis para o processo de tomada de decisão; e
> III - Conformidade: relacionado ao cumprimento de disposições legais, regulamentares e previstas em políticas e códigos internos (CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, 2021).

A estrutura de controles internos é composta por cinco componentes interdependentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento LOPES e RODRIGUES (2020). Quando implementados de forma integrada, esses elementos fornecem à administração e ao conselho de administração segurança razoável quanto à eficácia na realização dos objetivos da organização, promovendo o alinhamento entre processos, políticas e práticas de governança (CANNAVINA e PARISE, 2015).

O quadro abaixo retrata cada um dos componentes de controle conforme o COSO (2013):

QUADRO 6

Componentes do controle interno

Ambiente de controle	O ambiente de controle é um conjunto de normas, processos e estruturas que fornece a base para a condução do controle interno por toda a organização. A estrutura de governança e a alta administração estabelecem uma diretriz sobre a importância do controle interno, inclusive das normas de conduta esperadas. A administração reforça as expectativas nos vários níveis da organização.
Avaliação de riscos	Toda entidade enfrenta vários riscos de origem tanto interna quanto externa. Define-se risco como a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente a realização dos objetivos. A avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos. Esses riscos de não atingir os objetivos em toda a entidade são considerados em relação às tolerâncias aos riscos estabelecidos. Dessa forma, a avaliação de riscos estabelece a base para determinar a maneira como os riscos serão gerenciados.
Atividades de controle	Atividades de controle são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos. As atividades de controle são desempenhadas em todos os níveis da entidade, em vários estágios dentro dos processos corporativos e no ambiente tecnológico. Podem ter natureza preventiva ou de detecção e abranger uma série de atividades manuais e automáticas, como autorizações e aprovações, verificações, reconciliações e revisões de desempenho do negócio. A segregação de funções é geralmente inserida na seleção e no desenvolvimento das atividades de controle.
Informação e comunicação	A informação é necessária para que a entidade cumpra responsabilidades de controle interno a fim de apoiar a realização de seus objetivos. A administração obtém ou gera e utiliza informações importantes e de qualidade, originadas tanto de fontes internas quanto externas, a fim de apoiar o funcionamento de outros componentes do controle interno. A comunicação é o processo contínuo e iterativo de proporcionar, compartilhar e obter as informações necessárias. A comunicação interna é o meio pelo qual as informações são transmitidas para a organização, fluindo em todas as direções da entidade. Ela permite que os funcionários recebam uma mensagem clara da alta administração de que as responsabilidades pelo controle devem ser levadas a sério.
Atividades de monitoramento	Uma organização utiliza avaliações contínuas, independentes, ou uma combinação das duas, para se certificar da presença e do funcionamento de cada um dos cinco componentes de controle interno, inclusive a eficácia dos controles nos princípios relativos a cada componente. As avaliações

	contínuas, inseridas nos processos corporativos nos diferentes níveis da entidade, proporcionam informações oportunas. As avaliações independentes, conduzidas periodicamente, terão escopos e frequências diferentes, dependendo da avaliação de riscos, da eficácia das avaliações contínuas e de outras considerações da administração. Os resultados são avaliados em relação a critérios estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos ou pela administração e a estrutura de governança, sendo que as deficiências são comunicadas à estrutura de governança e administração, conforme aplicável.

Fonte: COSO - Controle Interno - Estrutura Integrada (2013)

Os administradores das empresas são responsáveis pelo planejamento, instalação e manutenção de um sistema de Controle Interno eficaz e adequado às suas necessidades (ATTIE,1992). No âmbito das cooperativas de crédito, os controles implementados são auditados por auditores internos e externos, incluindo o Banco Central do Brasil. Nesse sentido, os controles internos exercem papel fundamental como instrumento de apoio e facilitação das atividades de auditoria, conforme ressaltado por Crepaldi (2013).

A *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) é uma das associações que contribuem para a elaboração de normas, influenciando os padrões internacionais de auditoria. Segundo a AICPA (2015), o controle interno deve, entre outras funções, iniciar, autorizar, registrar, processar e reportar transações, de forma consistente com as informações apresentadas pela administração nas demonstrações financeiras.

Para isso, o Controle Interno utilizará todos os documentos e instrumentos que a empresa dispuser, como observa Marra (1991) :

> São, portanto, meios de Controle Interno todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias impressos, ordens internas, regulamentos e demais documentos de organização administrativa que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizada pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem a organização do patrimônio e do funcionamento da empresa (MARRA, 1991)

Quanto aos controles, eles podem ser direcionados tanto para a contabilidade quanto para a administração, conforme destaca Attie **(**2011).

Os controles contábeis são os métodos e procedimentos diretamente direcionados a proteção do patrimônio e a veracidade dos registros contábeis. Conforme Almeida (2003, p.63) são exemplos de controles contábeis: "(a) Sistemas de conferência, aprovação e autorização; (b) Segregação de função; (c) Controles físicos sobre ativos; (d) Auditoria interna".

Os controles administrativos estão relacionados com os métodos e procedimentos que objetivam à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Conforme Almeida (2003, p. 63) são exemplos de controles administrativos:

> a) Análises estatísticas de lucratividade por linha e produtos;
> b) Controle de qualidade;
> c) Treinamento pessoal;
> d) Estudos de tempos e movimentos;
> e) Análise das variações entre valores orçados e os incorridos;
> f) Controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente. (ALMEIDA,2003)

O monitoramento e controle das atividades e riscos de uma instituição exigem conhecimento técnico e dedicação por parte dos Agentes de Controles Internos e Riscos (ACIR). Além disso, o uso de sistemas de informação precisa ser eficaz para suportar a tomada de decisão. O sistema, neste caso, é definido como grupo de elementos que se relacionam com uma finalidade: produzir controles internos que auxiliarão as decisões gerenciais. (IMONIANA, 2008).

Nesse sentido, Oliveira *at al.* (2002, p. 59) define que "o sistema de informação gerencial é representado pelo conjunto de subsistemas, visualizados de forma integrada e capaz de gerar informações necessárias ao processo decisório". O uso desses sistemas de informação contribui significativamente para os processos de monitoramento interno e auditorias externas, ao proporcionar acesso rápido e compartilhado às informações. Contudo, é necessário controlar constantemente os riscos de segurança desses sistemas, considerando a complexidade envolvida na auditoria aplicada a sistemas de informação, que depende da compreensão correta dos riscos e dos controles associados, conforme destaca GUSMÃO (2017).

3.5 Risco

Risco é uma condição na qual existem probabilidades mais ou menos previsíveis de ocorrência de perdas (ANDRADE *at al.*, 2009). De acordo com Jorion (1997), pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, geralmente associada ao valor de ativos ou passivos de interesse.

Segundo Cândido (2007), embora os riscos sejam geralmente percebidos de forma negativa, eles podem contribuir para a adoção de medidas preventivas quando adequadamente previstos e gerenciados. A recorrência de perdas operacionais significativas em instituições financeiras ao redor do mundo evidenciou que falhas nos controles internos e na gestão de riscos figuravam entre os principais fatores responsáveis pela ampliação desses prejuízos. Esse cenário reforçou a necessidade de estabelecer padrões internacionais capazes de orientar as instituições na criação de estruturas mais robustas de gerenciamento de riscos. Nesse contexto, o Grupo dos Dez (G10), uma coalizão de países industrializados criada em 1962 para tratar de questões econômicas e financeiras internacionais, passou a promover iniciativas voltadas ao fortalecimento da segurança bancária global.

Como resultado dessas discussões, surgiu o Comitê de Basileia, encarregado de desenvolver diretrizes e acordos internacionais destinados a aprimorar os controles internos, a gestão de riscos e a estabilidade do sistema financeiro mundial. Ao todo são três versões de regulamentação desenvolvidas pelo Comitê de Basileia, sendo cada nova regulamentação proposta implementando novos mecanismos. (REIS, 2015)

3.5.1 Basileia I

Os principais objetivos desse acordo eram estabelecer requisitos mínimos de capital regulamentar, garantindo a solvência das instituições financeiras e promovendo a solidez do sistema bancário. Para isso, buscou-se criar um padrão normativo uniforme para todos os bancos internacionais, reduzindo assim o desequilíbrio competitivo entre as instituições (VASCONCELOS *et al.,* 2017).

Com isso, o acordo de Basileia firmado em 15 de julho de 1988 pelo Comitê de Basiléia definiu três conceitos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018):

1. Capital regulatório – capital mínimo que uma instituição financeira deve manter, conforme exigido pelos órgãos reguladores, para absorver perdas inesperadas e garantir a solvência e estabilidade do banco. Inclui principalmente capital próprio de alta qualidade, como o capital comum de nível 1.

2. Fatores de Ponderação de Riscos de Ativos (*Risk-Weighted Assets* – RWA) – critérios utilizados para avaliar o risco relativo de cada ativo da instituição, atribuindo pesos diferentes conforme o nível de risco. Quanto maior o risco do ativo, maior será o peso e, consequentemente, maior será o capital necessário para cobri-lo.

3. Índice mínimo de capital para cobertura de risco de crédito – proporção mínima entre o capital regulatório e os ativos ponderados pelo risco que o banco deve manter para proteger-se contra perdas de crédito. No Basileia I, por exemplo, esse índice era definido em 8%, garantindo que os bancos tivessem capital suficiente para absorver inadimplências e eventos adversos no portfólio de crédito.

3.5.2 Basileia II

O Basileia II tornou-se necessário diante das limitações do acordo anterior, especialmente no que se refere à baixa sensibilidade aos riscos efetivamente assumidos pelos bancos (VERRONE, 2007).

A principal inovação do Basileia II foi a introdução das metodologias de ratings internos, permitindo que os bancos utilizassem modelos próprios para mensurar o risco de crédito. Outro avanço relevante foi a inclusão do risco operacional como componente na determinação dos requisitos mínimos de capital. Além disso, o acordo também incentivou a adoção de melhores práticas de gestão e controle, beneficiando instituições com estruturas mais eficientes por meio de exigências de capital menos rígidas, refletindo a maior confiança na capacidade de gestão de riscos (VASCONCELOS *et al*., 2017).

Ciente disso, o Basileia II é dividido em três pilares conforme Duarte (2018):

- Pilar 1 – Requisitos de Capital: define o capital mínimo que os bancos devem manter para cobrir riscos de crédito, mercado e operacional, e introduz metodologias como ratings internos para calcular o risco de crédito e inclui o risco operacional como componente regulatório.

- Pilar 2 – Supervisão Regulamentar: estabelece que os órgãos reguladores devem avaliar a adequação dos processos internos de gestão de riscos e capital de cada instituição.

- Pilar 3 – Disciplina de Mercado / Divulgação de Informações: obriga as instituições bancárias a divulgarem informações detalhadas sobre sua exposição a riscos, capital e métodos de gestão, promovendo transparência e disciplina de mercado.

3.5.3 Basileia III

Segundo o Banco Central do Brasil (2013):

> O arcabouço das recomendações conhecidas como "Basileia III" é a resposta à crise financeira internacional de 2007/2008. Divulgado pelo Comitê de Basileia a partir de 2010, as novas recomendações têm como objetivo o fortalecimento da capacidade de as instituições financeiras absorverem choques provenientes do próprio sistema financeiro ou dos demais setores da economia, reduzindo o risco de propagação de crises financeiras para a economia real, bem como eventual efeito dominó no sistema financeiro em virtude de seu agravamento. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2013)

Reis (2015) especifica os principais argumentos para a elaboração deste acordo, que englobam o excesso de alavancagem, capital de qualidade insuficiente e inexistência de reservas para fazer face a períodos de escassez de liquidez. Segundo o autor, o Basileia III tem como principais objetivos reforçar os requisitos de capital próprio das instituições financeiras, aumentar significativamente a qualidade desses recursos e reduzir o risco sistêmico. Para Duarte (2013), a experiência acumulada durante a crise financeira demonstrou que exigências de capital mais elevadas são necessárias, mas não suficientes para garantir a estabilidade financeira.

Ciente dessas limitações, o Comitê de Basileia propôs práticas complementares, incluindo gestão de liquidez, realização de testes de estresse, fortalecimento da governança corporativa e aprimoramento das práticas de avaliação de ativos (REIS, 2015). Conclui-se que o Basileia III

representa uma evolução do arcabouço regulatório, buscando não apenas maior capitalização das instituições, mas também uma gestão de riscos mais abrangente e uma maior resiliência do sistema financeiro global. (DUARTE, 2018)

3.5.4 Risco de Mercado

De acordo com a Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017, o risco de mercado refere-se à possibilidade de perdas decorrentes das oscilações nos valores de mercado das posições detidas por uma instituição financeira. Esse risco envolve exposições às variações cambiais, às taxas de juros, aos preços de ações e às commodities. Dessa forma, está relacionado às variações nos preços de ativos, passivos e demais instrumentos financeiros, incluindo títulos de renda fixa e variável, bem como mercadorias.

"O Risco de Mercado foi destacado ainda no Acordo de Basiléia I, por meio de adendo em 1996, denominado de Emenda de Risco de Mercado, que, dentre outras sugestões, menciona a possibilidade de utilização de modelos internos para mitigação dos riscos" (ANDRADE *at al.*, 2009, p. 3).

O Comitê de Basileia estabelece duas abordagens para a mensuração e divulgação do risco de mercado: o método padronizado, baseado no encargo de capital, e a utilização de modelos internos (ANDRADE *at al.*, 2009). O encargo de capital corresponde ao custo associado à utilização do capital próprio de uma instituição financeira ou empresa para sustentar suas operações e riscos. Já os modelos internos, mencionados anteriormente, permitem que as instituições desenvolvam metodologias próprias para estimar suas exposições ao risco de mercado, desde que atendam aos critérios regulatórios estabelecidos.

3.5.5 Risco de Crédito

Assaf Neto e Silva (1997) definem crédito como a troca de bens presentes por bens futuros, de modo que uma operação de crédito pode ser compreendida como aquela em que se cede um valor atual mediante a promessa de pagamento em uma data futura. Quando ocorre a concessão de recursos, a instituição financeira passa a estar exposta ao chamado risco de crédito, que, segundo Jorion (1997), corresponde à possibilidade de a contraparte não honrar as obrigações

financeiras assumidas em contrato nas transações realizadas, sendo o não cumprimento dessas obrigações contratuais caracterizado como inadimplência.

As instituições financeiras buscam mensurar e gerir a inadimplência por meio de mecanismos e metodologias de controle, porém tais métodos estão sujeitos a falhas na avaliação desse risco. Segundo Saunders (1996), essas falhas podem decorrer de dois fatores: o primeiro está relacionado ao não pagamento por parte do devedor, e o segundo refere-se às variações no nível geral de inadimplência da economia, ocasionadas por mudanças no mercado que afetam o sistema financeiro como um todo.

3.5.6 Risco Operacional

Embora não seja diretamente observável, o risco operacional constitui um fator crítico para a estabilidade das instituições, sendo responsável por múltiplas falências, perdas significativas e processos de reestruturação organizacional (SILVA, 2016). Esse tipo de risco decorre de falhas humanas, inadequações de processos, deficiências em sistemas ou eventos externos inesperados, podendo comprometer de forma severa a continuidade das operações e a confiança na instituição.

Segundo Bastos et al (2006):

> [...] o risco operacional pode ser definido como uma medida numérica da incerteza dos retornos de uma instituição caso seus sistemas, práticas e medidas de controle não sejam capazes de resistir a falhas humanas, danos à infra-estrutura de suporte, utilização indevida de modelos matemáticos ou produtos, alterações no ambiente dos negócios, ou a situações adversas de mercado.

O comitê de Basileia por sua vez, conceitua o risco operacional, como o risco de perdas resultantes de falhas ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas ou de eventos externos.

De acordo com Silva (2016), os riscos operacionais se conceituam em dois grandes grupos, perdas internas e perdas externas.

1) Riscos de perdas internas: estão associados a falhas causadas por colaboradores, processos ou tecnologias. Essas falhas podem surgir de transações realizadas, de deficiências nos controles das atividades ou na estrutura organizacional. Parte desses

> riscos pode ser prevista e incorporada ao plano de gerenciamento da empresa; contudo, as falhas não antecipadas representam o verdadeiro risco operacional, pois possuem impacto e frequência incertos. Assim, a perda financeira resultante desse risco divide-se em perda esperada, coberta por provisões, e perda não esperada, que deve ser absorvida por fundos próprios.
>
> 2) Riscos de perdas provenientes de fatores de natureza externa: resultam de eventos fora do controle da instituição, como a entrada de um novo concorrente, mudanças políticas que afetam a regulamentação, desastres naturais ou outros acontecimentos imprevisíveis. Esses fatores compõem a dimensão estratégica do risco operacional, pois, embora as organizações dependam de pessoas, processos e tecnologia, também estão vulneráveis às condições do ambiente externo.

No que se refere ao risco corporativo, o Banco do Brasil (2025) identifica três dimensões fundamentais: risco de mercado, risco de crédito e risco operacional. Embora o risco de capital não seja mais apresentado como uma categoria independente, ele permanece implícito, correspondendo à capacidade da instituição de absorver perdas originadas por essas três dimensões.

A Resolução nº 3.380 do Conselho Monetário Nacional (CMN) estabelece diretrizes para que as instituições financeiras implementem sistemas de gerenciamento de riscos. No que se refere ao risco operacional, a resolução determina que as instituições devem:

> 1. Identificar e avaliar os riscos operacionais provenientes de falhas em processos internos, pessoas, sistemas ou eventos externos que possam gerar perdas financeiras.
> 2. Implementar controles internos adequados para minimizar a ocorrência desses eventos, incluindo segregação de funções, processos padronizados e auditorias periódicas.
> 3. Monitorar e registrar incidentes operacionais, permitindo a análise de frequência, impacto e tendência das perdas.
> 4. Estabelecer políticas de capital para risco operacional, garantindo que haja capital suficiente para absorver perdas inesperadas decorrentes de falhas operacionais.
> 5. Promover cultura de gestão de riscos em todos os níveis da organização, incentivando a prevenção e a mitigação de eventos adversos.

De acordo com a Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017, que dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos, a estrutura de gerenciamento de capital e a política de divulgação de informações:

> Art. 32. Para os fins desta Resolução, risco operacional é definido como a possibilidade de ocorrência de perdas decorrentes de eventos externos ou de falhas, deficiências ou inadequações em processos internos, pessoas ou sistemas.
>
> § 2º Entre os eventos de risco operacional, incluem-se:
> I - Fraudes internas;
> II - Fraudes externas;
> III - Demandas trabalhistas e segurança deficiente no local de trabalho;

> IV - Práticas inadequadas relacionadas a clientes, usuários finais, produtos e serviços;
> V - Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
> VI - Situações que resultem na interrupção das atividades da instituição ou na descontinuidade dos serviços prestados, incluindo serviços de pagamento;
> VII - Falhas em sistemas, processos ou infraestrutura de tecnologia da informação (TI);
> VIII - Falhas na execução, cumprimento de prazos ou gerenciamento das atividades da instituição, incluindo aquelas relacionadas a arranjos de pagamento (CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, 2017).

De acordo com a Política Institucional de Controles Internos e Conformidade do Sicoob, a estrutura responsável pelos controles internos, conformidade e gerenciamento de riscos atua como segunda linha de defesa, promovendo a implementação de práticas e metodologias de controle, bem como prestando suporte consultivo às áreas operacionais e de negócios. Nesse contexto, o Agente de Controles Internos e Riscos desempenha papel relevante na identificação, monitoramento e mitigação de riscos, contribuindo para a prevenção de falhas, fortalecimento dos controles internos e conformidade das operações (SICOOB, 2024).

Dentro da estrutura centralizada de gerenciamento de riscos do Sicoob consta (DUARTE, 2018):

> a) Identificação, avaliação, monitoramento, controle e mitigação do risco;
> b) Documentação e armazenamento de informações referentes às perdas associadas ao risco;
> c) Elaboração, com periodicidade mínima anual, de relatórios que permitam a identificação e correção tempestiva de deficiências e de gerenciamento do risco;
> d) Realização, com periodicidade mínima anual, de testes de avaliação dos sistemas de controle de risco operacionais implementados;
> e) Elaboração de propostas de atualização da política;
> f) Disseminação da Política de Gerenciamento de Risco Operacional aos empregados da entidade, em seus diversos níveis, estabelecendo papéis e responsabilidades, bem como as dos prestadores de serviços terceirizados;
> g) Existência de plano de contingência, contendo as estratégias a serem adotadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes do risco;
> h) Implementação, manutenção e divulgação de processo estruturado de comunicação e informação sobre continuidade de atividades.

O gerenciamento de riscos é essencial para a sustentabilidade das organizações, uma vez que fornece aos gestores informações confiáveis que auxiliam na tomada de decisões, além de estimular a adoção de boas práticas de governança e gestão. Com a aplicação eficaz de um sistema de gerenciamento de riscos, torna-se possível determinar com maior segurança o apetite ao risco da instituição, o qual, segundo o IBGC (2017), corresponde ao nível de risco que a organização está disposta a assumir.

As instituições financeiras são classificadas no sistema financeiro nacional com base em sua complexidade, porte e perfil de risco, de acordo com a Resolução nº 4.553, de 30 de janeiro de 2017, podendo ser classificada como seguimento S1, S2, S3, S4 ou S5. (CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL,2017).

- **Seguimento 1 (S1):** instituições com porte igual ou superior a 10% (dez por cento) do Produto Interno Bruto (PIB);

- **Seguimento 2 (S2):** instituições com porte inferior a 10% (dez por cento) e igual ou superior a 1% do PIB;

- **Seguimento 3 (S3):** instituições de porte inferior a 1% (um por cento) e igual ou superior a 0,1% (um décimo por cento) do PIB.

- **Seguimento 4 (S4):** instituições de porte inferior a 0,1% (um décimo por cento) do PIB.

- **Seguimento 5 (S5):** instituições de porte inferior a 0,1% (um décimo por cento) do PIB que utilizem metodologia facultativa simplificada para apuração dos requerimentos mínimos de Patrimônio de Referência (PR), de Nível I e de Capital Principal, exceto bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de câmbio e caixas econômicas.

Estes parâmetros são utilizados para definir a estrutura de gerenciamento de riscos que a instituição deve implementar. Se tratando das cooperativas singulares de crédito, que são classificadas no seguimento 5 (S5), aderem uma estrutura simplificada de gerenciamento contínuo de riscos, que segundo a Resolução nº 4.557 de 23 de fevereiro de 2017, deve identificar, mensurar, avaliar, monitorar, reportar, controlar e mitigar os riscos relevantes, incluindo o risco operacional.

4 Metodologia

Este capítulo apresenta os métodos e instrumentos utilizados para a realização deste estudo que tem como objeto de pesquisa uma cooperativa de crédito de livre admissão localizada no bairro

Funcionários, em Belo Horizonte (MG), cuja finalidade é analisar a estrutura de uma cooperativa de crédito, com foco nos procedimentos dos Controles Internos e Riscos, relacionados a mitigação dos riscos operacionais.

A metodologia adotada foi estruturada em cinco etapas principais: tipo de pesquisa, procedimentos de coleta de dados, instrumento de pesquisa, procedimentos de análise de dados e limitações do estudo. Cada etapa foi planejada de forma a garantir a consistência, a confiabilidade e a relevância das informações obtidas para a compreensão do fenômeno investigado.

No desenvolvimento do trabalho intitulado “Controles Internos na Mitigação de Riscos Operacionais – Estudo de Caso Sicoob Coopjus”, foi utilizada a ferramenta de Inteligência Artificial ChatGPT como recurso de apoio à redação e revisão textual.

Sua utilização ocorreu na elaboração do resumo em língua inglesa, por meio da tradução do resumo originalmente redigido em português; no referencial teórico, para auxílio na construção da coesão textual, especialmente por meio de sugestões de conectivos e expressões de transição entre parágrafos e ideias, tais como introduções de citações indiretas; e na revisão geral do texto, com foco na identificação e correção de aspectos gramaticais, ortográficos e de clareza da redação.

A ferramenta foi empregada exclusivamente como suporte à escrita acadêmica, não sendo utilizada para geração de dados, resultados, análises ou conclusões da pesquisa. Todo o conteúdo produzido com apoio da ferramenta foi submetido à análise crítica, validação e responsabilidade do autor, que permaneceu responsável pela seleção, conferência e adequação das informações apresentadas no trabalho.

4.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Ricardo e Jabbour (2011), após definir a finalidade da pesquisa, é necessário escolher a abordagem mais adequada para atingir os objetivos da investigação. Nesse contexto, quando o estudo busca analisar relações causais ou gerar dados numéricos sobre um fenômeno, a abordagem indicada é a quantitativa. Por outro lado, quando o objetivo é descrever ou explicar

eventos, processos ou situações específicas, a abordagem mais adequada é a qualitativa, pois permite compreender em profundidade experiências, percepções e contextos, sendo compatível com estudos de caso, como o presente trabalho.

O enfoque qualitativo apresenta características específicas: o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados, e o ambiente de pesquisa funciona como fonte direta de informações. Essa abordagem não exige a utilização de técnicas ou métodos estatísticos e possui caráter descritivo, em que o foco está no processo e em seu significado, e não apenas nos resultados. Dessa forma, o objetivo central é a interpretação do fenômeno estudado, conforme destacam Godoy (1995), Silva e Menezes (2005) e Freitas (2011).

A pesquisa também possui caráter bibliográfico, que, segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 25), consiste em "um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema". Para tanto, foram utilizados livros digitais, artigos, teses, dissertações e informações provenientes de sites oficiais, como o Banco Central do Brasil (BACEN), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e relatórios de instituições financeiras.

Por fim, a pesquisa apresenta um caráter de observador participante, conforme destacado por Marconi e Lakatos (2002), permitindo que o pesquisador interaja com a comunidade ou grupo investigado, participando das atividades e observando os fenômenos em seu contexto natural. Segundo Mann (1970) observação participante busca colocar observador e observado em uma mesma perspectiva, fazendo com que o pesquisador se torne parte do grupo, vivenciando suas experiências e compreendendo o sistema de referência dos participantes.

Dessa forma, a presente pesquisa se caracteriza como estudo de caso, utilizando-se de entrevistas com análise de conteúdo, observação participante e levantamento bibliográfico e documental, combinando diferentes abordagens para alcançar uma análise aprofundada dos controles internos na mitigação de riscos operacionais no Sicoob Coopjus.

4.2 Procedimentos de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio da realização de entrevista semiestruturada, levantamento bibliográfico e análise documental.

A entrevista semiestruturada, de acordo com Manzini (2004),

> "[...] possui um roteiro de perguntas básicas previamente estabelecidas e que fariam referência aos interesses da pesquisa. Ela difere da estruturada pela sua flexibilidade quanto às atitudes e compreensão do pesquisador, podendo ou não alterar as perguntas no decorrer das respostas dadas" (MANZINI, 2004).

Neste estudo, a entrevista semiestruturada foi aplicada ao Agente de Controles Internos e à Diretora Financeira e de Riscos do Sicoob Coopjus, com o objetivo de compreender detalhadamente os controles internos utilizados na mitigação de riscos operacionais. O instrumento permitiu explorar experiências, práticas e percepções dos participantes, além de possibilitar que o pesquisador investigasse de forma mais profunda situações específicas relatadas durante a entrevista.

A utilização desse método permite a coleta de dados fidedignos, uma vez que mantém o pesquisador em posição ativa, possibilitando flexibilizações contingenciais durante a aplicação e reforçando a importância das descrições detalhadas e da sistematização dos procedimentos adotados, conforme destacado por Oliveira et al. (2023).

4.3 Instrumento de Pesquisa

A entrevista semiestruturada foi aplicada a dois agentes-chave da cooperativa: o Agente de Controles Internos e Riscos (ACIR) e a Diretora Financeira e de Riscos. Segundo Manzini (2004), a entrevista semiestruturada possui um roteiro de perguntas básicas previamente estabelecidas, mas permite flexibilidade durante a coleta, possibilitando que novas questões surjam conforme as respostas e percepções dos entrevistados.

Oliveira *et al.* (2023) destacam que essa abordagem permite coletar dados fidedignos e relevantes, mantendo o pesquisador em posição ativa e possibilitando adaptações contingenciais.

Em complemento a entrevista semiestruturada, foi realizado o levantamento bibliográfico, que consistiu na revisão de livros, artigos científicos, teses, dissertações e relatórios institucionais, além de informações disponibilizadas em sites oficiais, como o Banco Central do Brasil (BACEN) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Este instrumento possibilitou a fundamentação teórica necessária para compreender os conceitos de governança corporativa, controles internos e risco operacional, fornecendo um suporte sólido para a análise dos dados primários.

Também foram analisados os registros internos da cooperativa, como relatórios de auditoria, políticas de gestão de riscos, planos de contingência, manuais de procedimentos e demonstrações financeiras. Esse instrumento permitiu identificar práticas reais de controles internos e verificar a aderência da cooperativa às normas e regulamentos aplicáveis, corroborando com os dados obtidos nas entrevistas

A combinação desses elementos possibilitou a triangulação dos dados, conferindo maior confiabilidade e profundidade à pesquisa. Enquanto o levantamento bibliográfico e a análise documental forneceram o referencial teórico e factual, a entrevista semiestruturada permitiu compreender a percepção dos gestores sobre os controles internos e as estratégias de mitigação de riscos operacionais.

4.4 Procedimentos de Análise de Dados

Na análise das entrevistas, adotou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977). Essa abordagem permite organizar e interpretar sistematicamente os dados, identificando categorias, temas e padrões significativos.

- As entrevistas foram transcritas integralmente, possibilitando uma análise mais aprofundada das informações coletadas;

- Foram selecionadas as informações mais relevantes obtidas nas entrevistas, priorizando-se os aspectos diretamente relacionados ao tema investigado;

- As respostas foram organizadas em categorias temáticas, buscando identificar convergências e divergências entre os relatos das entrevistadas;

- Verificou-se se as informações obtidas possuíam respaldo em documentos internos da cooperativa, estabelecendo-se conexões entre as evidências documentais e os relatos das entrevistadas, de forma a subsidiar a interpretação dos resultados;

- Foram elaboradas as interpretações e conclusões do estudo, evidenciando os principais achados relacionados ao gerenciamento do risco operacional na cooperativa.

Por fim, as informações obtidas foram interpretadas e discutidas, relacionando os resultados das entrevistas com a literatura revisada e documentos complementares da instituição, com o objetivo de responder o problema de pesquisa.

5 Resultados

Neste tópico, são apresentados os resultados obtidos a partir da realização das entrevistas semiestruturadas e da análise das respostas. Para melhor organização e compreensão, os resultados foram estruturados em seções, sendo elas: informações dos entrevistados, análise das respostas e resumo dos resultados obtidos.

5.1 Informações dos entrevistados

Foram realizadas duas entrevistas, sendo a primeira com a Especialista em Riscos e Controles e a segunda com a Diretora Financeira, responsável pelo gerenciamento de riscos. Os questionários com as perguntas encontram-se nos Apêndices A e B, compostos por 20 questões no total, sendo 10 direcionadas a cada entrevistada.

Em conjunto com as perguntas realizadas, foi aplicado um questionário com perguntas relacionadas as informações pessoais e profissionais das entrevistadas. O resultado do questionário está descrito no quadro abaixo.

QUADRO 7

Informações das entrevistadas

Entrevistada	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo na Cooperativa	Função
Agente de Controles Internos	Feminino	26 a 35 anos	Pós-graduação	De 3 a 5 anos	Especialista
Diretora Financeira e de Riscos	Feminino	36 a 50 anos	Pós-graduação	Acima de 15 anos	Diretora

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Após a aplicação dos questionários, foi possível identificar o perfil das entrevistadas. Em relação à respondente "agente de controles internos", trata-se de uma colaboradora graduada em Controladoria e Finanças na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com pós-graduação MBA em Gestão Estratégica de Finanças. Ao ingressar na área de Controles Internos e Riscos, realizou duas especializações voltadas ao segmento, sendo uma em *Compliance* e outra em *Compliance* Financeiro. Atua na área de Controles Internos do Sicoob Coopjus há pouco mais de três anos e ingressou na cooperativa no cargo de Analista de Controles Internos e Riscos.

A respondente "diretora financeira e de risco" é graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Newton Paiva, possui pós-graduação em Controladoria e Finanças e MBA em Gestão de Cooperativas de Crédito. Sua trajetória no Sicoob Coopjus teve início há 19 anos, quando ingressou como estagiária na unidade de cadastro, área na qual permaneceu por aproximadamente um ano, exercendo posteriormente a função de assistente. Após esse período, foi transferida para a unidade financeira. Em virtude da estrutura organizacional reduzida da cooperativa à época, não havia a exigência de um profissional dedicado exclusivamente à área de Controles Internos. Nesse contexto, passou a auxiliar nas atividades relacionadas à gestão de riscos, que se limitavam, naquele momento, à aplicação de questionários de autoavaliação disponibilizados pela cooperativa central. Durante a entrevista, a respondente informou que exerce o cargo de Diretora Financeira há oito anos. Além disso, nos últimos quatro anos, passou a acumular também a responsabilidade pela Diretoria de Riscos, assumindo o cargo de Diretora Financeira e de Riscos.

5.2 Análise das respostas

Neste tópico, serão apresentadas as perguntas aplicadas durante as entrevistas e a análise de conteúdo das respostas. A análise das informações coletadas segue a estrutura apresentada na seção “Procedimento de Análise de Dados” deste estudo. Com o objetivo de facilitar a compreensão dos resultados, cada pergunta é exposta juntamente com seu respectivo objetivo.

Em seguida, são analisadas as respostas fornecidas pelos entrevistados, complementadas por informações disponibilizadas pela cooperativa, de modo a favorecer a compreensão dos termos e siglas mencionados. Esses elementos servirão de base para a interpretação dos resultados obtidos.

Ao final, será apresentada uma síntese acerca da relação entre as respostas dos entrevistados, bem como de sua contribuição para a resposta ao problema de pesquisa proposto neste estudo.

5.2.1 Controles Internos e Riscos.

- A estrutura do processo de controles internos e gestão de riscos

Esta categoria visa compreender como está estruturado o processo de Controles Internos e Gestão de Riscos na cooperativa, identificando sua organização, responsabilidades, práticas adotadas e integração com as atividades institucionais.

De acordo com a especialista de controles internos e riscos:

> “Atualmente, o Sicoob Coopjus é uma cooperativa do segmento S5, ou seja, possui uma estrutura de gerenciamento de riscos simplificada. Com isso, também contamos com uma supervisão auxiliar da Central Cecremge, que presta suporte tanto na área de auditoria quanto na área de consultoria, auxiliando no aprimoramento dos processos e na gestão dos riscos.
> Internamente, a unidade de Gestão de Riscos e Conformidade passou a ser subordinada à Diretora Financeira, responsável pela gestão de riscos da cooperativa. Antes, a área era subordinada diretamente ao Conselho de Administração. Atualmente, o setor é composto por duas pessoas: um analista e um especialista.
> Vale ressaltar que existe uma diferença entre o setor de Controles Internos, que atualmente passou a se chamar Gestão de Riscos e Conformidade, e os controles internos existentes em cada unidade da cooperativa. Todas as unidades possuem seus

> próprios controles internos, bem como formas de aprimorar e documentar seus processos. Já o setor de Gestão de Riscos e Conformidade é responsável por verificar a conformidade da instituição como um todo"

Nota-se que o processo de Controles Internos e Gestão de Riscos no Sicoob Coopjus possui uma estrutura simplificada, compatível com o porte e enquadramento da cooperativa no segmento S5. Observa-se também que a cooperativa conta com apoio da Central Cecremge, que auxilia tanto na auditoria quanto na consultoria, contribuindo para o aprimoramento dos processos e da gestão de riscos.

Além disso, a resposta demonstra que houve mudanças na estrutura organizacional da área, uma vez que a unidade de Gestão de Riscos e Conformidade passou a ser subordinada à Diretoria Financeira, deixando de responder diretamente ao Conselho de Administração. O relato também evidencia que, apesar de existir um setor específico para Gestão de Riscos e Conformidade, os controles internos estão descentralizados nas demais unidades da cooperativa, sendo responsabilidade de cada área manter e documentar seus próprios processos. Essa perspectiva está alinhada ao modelo proposto pelo COSO (2007), segundo o qual os controles internos devem estar incorporados em toda a estrutura organizacional, não se restringindo a uma única unidade ou setor, mas envolvendo todos os níveis e áreas da instituição.

Por fim, percebe-se que o setor de Gestão de Riscos e Conformidade exerce uma função de supervisão e verificação da conformidade institucional, de acordo com os objetivos descritos por Oliveira *et al.* (2002).

-Principais ferramentas ou metodologias utilizadas para identificação de riscos operacionais

Identificar as principais ferramentas, metodologias e práticas utilizadas pela cooperativa para a identificação e o monitoramento dos riscos operacionais.

A respeito das ferramentas e métodos utilizados pela cooperativa para identificação e monitoramento dos riscos operacionais, a especialista relatou:

> "Bom, falando sobre a identificação de riscos operacionais, a cada dois anos é realizado o mapeamento de riscos, no qual vamos às principais áreas da instituição

> para fazer uma avaliação dos riscos. Esse processo ocorre por meio de entrevistas com os gerentes ou responsáveis de cada área, buscando identificar os riscos observados em suas atividades.
> Posteriormente, é realizada uma avaliação desses riscos, considerando a probabilidade de ocorrência e o impacto financeiro que poderiam gerar para a cooperativa. Depois é feito o tratamento dos riscos classificados como médio e alto, com o objetivo de, caso não seja possível extingui-los, minimizar os impactos caso venham a ocorrer na cooperativa.
> Além disso, apesar de o mapeamento ser realizado a cada dois anos, o acompanhamento é constante. Inclusive, realizamos o lançamento das perdas operacionais, que está relacionado ao mapeamento de riscos. Assim, caso seja identificado algum risco que ainda não tenha sido mapeado, é necessário inseri-lo no ciclo atual e realizar a reformulação necessária.
> Também utilizamos plataformas e ferramentas no dia a dia, incluindo relatórios tratados em Excel para a realização dos testes presentes nos relatórios de Controles Internos e Gestão de Riscos. Além disso, contamos com plataformas institucionais do Sicoob, como a PASA e a PGPC, disponíveis dentro do SISBR."

A cooperativa possui um processo estruturado e contínuo para identificação e monitoramento dos riscos operacionais. Observa-se que o mapeamento de riscos é realizado de forma periódica, por meio de entrevistas com gestores das principais áreas da instituição, permitindo identificar os riscos existentes em cada setor e avaliar sua probabilidade de ocorrência e impacto financeiro.

Observa-se que a cooperativa adota medidas de tratamento para os riscos classificados como médio e alto, buscando minimizar seus impactos quando não é possível eliminá-los totalmente. Além disso, percebe-se que o gerenciamento de riscos não se limita ao período de mapeamento bienal, uma vez que o acompanhamento ocorre continuamente por meio do registro de perdas operacionais e da atualização dos riscos identificados ao longo do ciclo.

Conforme destaca DUARTE (2018), essas práticas integram a estrutura centralizada de gerenciamento de riscos, especialmente no que se refere à identificação, monitoramento e controle dos riscos operacionais, ao registro das perdas decorrentes dos eventos de risco e à adoção de medidas corretivas de forma tempestiva diante de deficiências identificadas nos controles internos.

Outro aspecto relevante, apontado por Oliveira (2002) como fundamental para o acesso às informações necessárias ao processo decisório, refere-se à utilização de ferramentas tecnológicas e plataformas institucionais que auxiliam no processo de controle e supervisão. Nesse contexto, destacam-se ferramentas como o SISBR, sistema de informações do Sicoob, a PGPC (Plataforma de Gestão de Processos e Controles) e a PASA (Painéis de Supervisão

Auxiliar), além de relatórios e testes realizados em Excel. Esses instrumentos contribuem para fortalecer o monitoramento dos controles internos e a gestão de riscos da cooperativa.

- Monitoramento dos riscos

Tem como objetivo compreender de que maneira é realizado o monitoramento contínuo dos riscos na cooperativa, identificando os procedimentos, ferramentas e práticas adotadas no acompanhamento das atividades e na prevenção de possíveis ocorrências.

Quanto ao monitoramento dos riscos, a especialista relatou:

> "Além do mapeamento de riscos e do acompanhamento das perdas operacionais citados na outra questão, realizamos também o acompanhamento dos follow-ups, que são os achados de auditoria, verificando se os planos de ação elaborados foram regularizados no prazo correto e se trataram, de fato, a causa raiz do problema identificado durante a auditoria.
>
> Também realizamos a verificação da conformidade normativa, abrangendo normativos do Banco Central, do CCS, da Central e normativos internos da instituição.
> Em relação aos riscos cibernéticos, realizamos, em conjunto com a unidade de TI, o mapeamento de acessos, com o intuito de mitigar os riscos associados à concessão de acessos indevidos, com base no princípio do menor privilégio.
> Além disso, existem visitas periódicas tanto às unidades quanto aos PA's. No relatório de Controles Internos, elaborado a cada dois meses, também registramos diversos monitoramentos realizados, incluindo questões relacionadas à fraude, prevenção à lavagem de dinheiro, reclamações de ouvidoria, entre outros."

Com base na resposta apresentada, identifica-se que a cooperativa realiza um monitoramento contínuo e abrangente dos riscos, utilizando diferentes práticas e mecanismos de controle. Observa-se que o acompanhamento não se restringe apenas ao mapeamento de riscos e às perdas operacionais, mas também inclui o controle dos apontamentos de auditoria, garantindo que os planos de ação sejam executados adequadamente e tratem efetivamente as causas dos problemas identificados, processo alinhado com a perspectiva de risco abordada por Cândido (2007), que trata os ricos como uma forma de contribuir para a adoção de medidas preventivas.

A resposta também evidencia a preocupação da cooperativa com a conformidade normativa, demonstrando que há acompanhamento constante das regulamentações emitidas pelo Banco Central, Centro Cooperativo Sicoob, Central Cecremge e pelos normativos internos da instituição. Ademais, destaca-se a atenção direcionada aos riscos cibernéticos, incluindo

vulnerabilidade de sistemas, que apresentam elevado grau de complexidade, inclusive em auditorias, como destaca Arlindo (2017).

Outro aspecto relevante identificado é a realização de visitas periódicas às unidades e aos pontos de atendimento, bem como a elaboração de relatórios bimestrais de Controles Internos, que contemplam temas relacionados à fraude, prevenção à lavagem de dinheiro, ouvidoria e outros fatores relevantes para a gestão de riscos, que envolvem tanto controles contábeis como administrativos (ATTIE, 2011; ALMEIDA, 2003). Dessa forma, percebe-se que a cooperativa adota uma abordagem preventiva e integrada no acompanhamento dos riscos operacionais e de conformidade.

- Comunicação entre a área de Controles Internos e as demais áreas da cooperativa

Analisar como ocorre a comunicação e a interação entre a área de Controles Internos e as demais áreas da cooperativa, identificando o nível de integração, alinhamento e colaboração entre os setores no gerenciamento dos riscos e no cumprimento das normas institucionais.

A especialista discorre sobre o processo de comunicação com as demais áreas da cooperativa:

> "Aqui a gente procura fazer com que as pessoas entendam e sintam a necessidade de manter os seus controles internos. Então, buscamos adotar uma comunicação informal antes de repassar alguma situação mais grave à governança, além da comunicação formal.
> A comunicação informal ocorre, principalmente, em situações de menor gravidade, quando a gente primeiro conversa com as áreas, busca entender o que está acontecendo e orientar os ajustes necessários. Depois disso, se necessário, a situação é formalizada por meio de memorandos, relatórios e encaminhamentos à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração."

Com base na resposta, é possível concluir que a área de Controles Internos adota uma abordagem de comunicação progressiva e colaborativa com as demais unidades da cooperativa. Inicialmente, há uma preferência por uma comunicação informal, voltada ao diálogo direto com as áreas envolvidas, especialmente em situações de menor gravidade.

Esse modelo indica uma preocupação em promover a conscientização e o engajamento das equipes quanto à importância dos controles internos, evitando a criação de ruídos ou "alarmes" desnecessários antes da devida análise do contexto, promovendo a eficácia de um dos componentes do controle interno, informação e comunicação (COSO,2013). Assim, busca-se

compreender a situação, orientar ajustes e estimular a correção dos processos de forma mais próxima e construtiva.

Somente quando necessário, ou em casos mais relevantes, as informações são formalizadas por meio de relatórios, memorandos e encaminhadas à governança, incluindo Diretoria Executiva e Conselho de Administração, sendo um dos meios de registro utilizados pelos controles internos, conforme destaca Marra (1991). Dessa forma, percebe-se um fluxo de comunicação que equilibra diálogo, confiança e responsabilidade formal, favorecendo tanto a cooperação entre áreas quanto a efetividade da governança.

- Principais riscos operacionais identificados atualmente na cooperativa?

Identificar os principais riscos operacionais atualmente presentes na cooperativa, compreendendo sua natureza, origem e impactos potenciais sobre as atividades institucionais.

De acordo com a especialista os principais riscos operacionais na cooperativa atualmente:

> "Acredito que os principais estão relacionados às questões cibernéticas e a fraudes e golpes, que vêm crescendo tanto em número quanto em possibilidades. Os fraudadores estão cada vez mais aprimorando as formas de criar brechas e elaborar golpes mais convincentes."

Observa-se que os principais riscos operacionais percebidos pela cooperativa estão concentrados nas áreas de segurança da informação e fraudes financeiras, que caracterizam riscos que colocam a prova as atividades dos controles internos, pois operam em cenários e situações que envolvem incertezas (Cândido 2007). Vale ressaltar a ênfase no cenário atual descrito pela especialista, que evidencia uma tendência de aumento da complexidade dos ataques e golpes, exigindo maior atenção e constante aprimoramento dos mecanismos de prevenção e controle, que de acordo com Cândido (2007), tem como objetivo reduzir a probabilidade de erros, sejam eles intencionais ou não.

- Controles são utilizados para mitigar os principais riscos

Identificar os mecanismos de mitigação adotados para os principais riscos relatados na questão anterior.

Quanto a esses mecanismos, a especialista destaca:

> "Quanto ao risco cibernético, estamos realizando o mapeamento de acessos, com o objetivo de restringir ao máximo os acessos de cada colaborador, de modo que sejam limitados às atividades atribuídas aos seus respectivos cargos e funções.
> Em relação a golpes e fraudes, utilizamos a unidade de Comunicação e Marketing para realizar ações por meio das redes sociais, site e SMS, além de treinamentos para os colaboradores. Essas ações têm caráter preventivo e visam conscientizar o cooperado, para que ele esteja mais preparado e atento às possíveis táticas de golpistas e fraudadores.
> A unidade de TI também desempenha atividades específicas da sua área de expertise, sendo o mapeamento de acessos uma das ações realizadas. Mensalmente, a área elabora um relatório com todas as atividades desenvolvidas no período, tanto para mitigação de riscos cibernéticos quanto para ações preventivas, evitando que situações mais graves cheguem à instituição.
> Esses relatórios são formalizados e encaminhados à Diretoria Financeira, responsável pelo gerenciamento de riscos, para adoção das tratativas necessárias. É possível observar a evolução desse processo por meio da comparação dos apontamentos relacionados à área no exercício anterior em relação ao exercício atual."

A cooperativa adota um conjunto integrado de controles para mitigação dos riscos operacionais, combinando medidas tecnológicas, como o mapeamento e restrição de acessos, com ações preventivas de conscientização, comunicação e treinamento. Além disso, destaca-se a atuação da área de TI na produção de relatórios periódicos, contendo os controles e evoluções no processo de mitigação do risco cibernético, e o envolvimento da Diretora Financeira e de Riscos no acompanhamento e tratamento das dessas informações. Esse conjunto evidencia uma abordagem estruturada, preventiva e contínua na gestão dos riscos, que engloba diversas áreas da cooperativa, garantindo a obtenção de informações adequadas e promovendo a proteção dos ativos da entidade (OLIVEIRA *et al*., 2002).

- Os controles internos existentes são suficientes para prevenir falhas operacionais?

Abordar a visão da especialista em riscos e conformidade, em relação a eficácia dos controles internos da cooperativa.

Seguindo esse raciocínio foi obtida a seguinte resposta:

> "Sim, mas o problema maior está relacionado a questões de incerteza, que envolvem fatores externos que fogem do controle da cooperativa. Por exemplo, riscos cibernéticos, que podem apresentar vulnerabilidades como vazamento de dados ou corrompimento de bases, e situações de golpes que envolvem engenharia social e atingem diretamente os associados. Mesmo com os controles existentes, ainda estamos sujeitos a esse tipo de ocorrência."

Nota-se que na percepção da especialista, os controles internos são considerados suficientes dentro do escopo de atuação da cooperativa. No entanto, destaca-se a limitação desses controles frente a fatores externos e incertos, especialmente relacionados a riscos cibernéticos e fraudes por engenharia social. Assim, embora exista uma estrutura de controles consolidada, esses controles, de acordo com Cannavina e Parise (2015), visam promover segurança razoável quanto à eficácia na realização dos objetivos da organização, mas não extingue o campo da incerteza.

- Sistema ou indicador de acompanhamento da eficácia dos controles internos

Verificar a existência de métricas de monitoramento da eficácia e desempenho dos controles internos, além de averiguar se o processo e contínuo.

A especialista afirma:

> "Então, isso a gente consegue mensurar através do número de apontamentos e da relevância desses apontamentos, porque, quando passamos por auditoria, estamos sujeitos à interpretação do auditor. Às vezes, uma mesma questão pode ter mais de uma interpretação, dependendo do ponto de vista de quem está analisando.
> Além do número de apontamentos, verificamos também a relevância dessas observações para realizar essa análise de eficácia. Outro ponto importante são os feedbacks, pois dentro da cooperativa existe uma cultura em que a diretora entra em contato conosco de forma individual e alinha os pontos de melhoria.
> Também há o acompanhamento das melhorias de processos identificadas nas áreas, que são discutidas com as equipes. A partir do momento em que percebemos evolução, conseguimos identificar a eficácia dessas ações.
> Além disso, existe o questionário de autoavaliação, encaminhado pelo CCS por meio do SISBR, no qual precisamos responder se atendemos aos requisitos solicitados e comprovar todas as informações apresentadas. Caso alguma resposta seja afirmativa, é necessário evidenciar sua aplicação na instituição, o que gera uma nota para a cooperativa."

Observa-se que a cooperativa não utiliza um único indicador isolado, mas sim um conjunto de mecanismos para avaliar a eficácia dos controles internos. Entre eles, destacam-se a análise do número e da relevância dos apontamentos de auditoria, os feedbacks da gestão, o acompanhamento das melhorias de processos e o questionário de autoavaliação encaminhado pelo Centro Cooperativo Sicoob (CCS) por meio do SISBR (Sistema de Informações do Sicoob). Vale ressaltar que o questionário de autoavaliação integra a metodologia utilizada para mensurar o nível de conformidade da cooperativa em relação aos controles e processos avaliados. Esses questionários são encaminhados em periodicidades variáveis e contemplam

diferentes áreas e riscos da instituição, podendo abordar temas relacionados às operações de crédito, cadastros, prevenção à lavagem de dinheiro, controles internos, entre outros processos considerados relevantes para a gestão de riscos e a conformidade da cooperativa. Os resultados obtidos subsidiam a avaliação do grau de aderência aos normativos e procedimentos estabelecidos, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria e o acompanhamento da evolução dos controles implementados.

Esse conjunto de práticas que envolve avaliações contínuas, independentes ou uma combinação das duas, visa certificar a presença e funcionamento dos componentes do controle interno, inclusive a eficácia dos controles nos princípios relativos a cada componente (COSO, 2013).

- Principais dificuldades enfrentadas na gestão de riscos operacionais

Identificar os desafios na gestão de riscos.

A especialista de riscos e controles aborda:

> "A principal dificuldade é, como eu disse anteriormente, relacionada aos riscos externos, que acabam fugindo do controle da cooperativa. Porque, por mais que a gente se prepare e tente mitigar determinadas ações, nunca sabemos exatamente o que pode acontecer. Então, essa é a principal dificuldade atualmente."

De acordo com a respondente, a principal dificuldade enfrentada na gestão de riscos operacionais está relacionada a fatores externos e imprevisíveis, que segundo Silva (2016), não podem ser totalmente controlados. Mesmo com a existência de controles e ações de mitigação, a entrevistada destaca que ainda há um nível de incerteza inerente às atividades, especialmente em relação a riscos externos, o que limita a capacidade de prevenção total desses eventos.

- A cultura organizacional da cooperativa favorece a gestão de riscos.

Analisar de que forma a cultura organizacional da cooperativa influencia e apoia a gestão de riscos, considerando aspectos como comportamento dos colaboradores, nível de conscientização, engajamento e adesão às práticas de controles internos e conformidade.

> "De certa forma, sim, porque o perfil da instituição é muito conservador. Então, quando se tem um perfil mais avesso ao risco, ele tende a ser mais cauteloso. Para riscos operacionais e riscos cibernéticos, isso acaba sendo benéfico."

Percebe-se que a cultura organizacional da cooperativa é considerada um elemento favorável à gestão de riscos, especialmente em razão de seu perfil mais conservador e avesso à exposição excessiva ao risco. Essa característica contribui para uma atuação mais cautelosa por parte da instituição e de seus colaboradores, refletindo positivamente na mitigação de riscos operacionais e cibernéticos, ao reforçar práticas de prevenção, prudência e controle nos processos internos e na tomada de decisão. Esse comportamento organizacional está relacionado ao apetite ao risco da instituição, que, segundo o IBGC (2017), é reflexo da aplicação de um sistema de gestão de riscos.

5.2.2 Gerenciamento de riscos.

-Como a alta gestão da cooperativa está envolvida no processo de gestão de riscos?

Entender o envolvimento estratégico da liderança, frente ao processo de gestão de riscos da Cooperativa.

Em relação ao envolvimento da alta gestão da cooperativa no processo de gestão de riscos, foi obtida a seguinte resposta:

> "O grande papel é fazer com que todas as áreas da cooperativa, e não somente a área de controles internos e riscos, sejam responsáveis pelo gerenciamento dos riscos dentro da cooperativa. Então, cada um aqui tem um papel extremamente importante.
> Por exemplo, a equipe do caixa consegue auxiliar identificando cooperados com possíveis tentativas de irregularidades, como depósitos fragmentados ou operações que talvez não sejam compatíveis com a situação econômica apresentada pelo cooperado.
> Podemos citar também a área de RH. O que a área de RH pode auxiliar nesse processo de mitigação de riscos? Desde o processo seletivo e a contratação, realizando buscas mais detalhadas e identificando se aquele candidato possui algum tipo de restrição ou qual foi seu histórico em outras instituições financeiras.
> A gente também tem a área de PLD, que faz a análise das movimentações dos cooperados. Além disso, há a área de crédito e a área administrativa, que atuam na identificação dos fornecedores.
> Estamos falando de toda uma cadeia produtiva. A área de TI, por exemplo, hoje lida muito com a questão do risco cibernético. Então, é importante verificar se os fornecedores contratados pela cooperativa estão adequados às exigências de segurança, pensando em situações como vazamento de dados ou notícias negativas na mídia.
> No final, tudo isso envolve toda a cadeia produtiva, e a cooperativa precisa se cercar de cuidados. O grande desafio é entender e fazer com que todas as áreas compreendam que possuem um papel importante no gerenciamento de riscos."

Conforme destacado pela Diretora Financeira e de Riscos durante a entrevista, percebe-se que a alta gestão da cooperativa busca promover uma cultura organizacional voltada ao gerenciamento de riscos, distribuindo essa responsabilidade entre todas as áreas da instituição, e não apenas ao setor específico de controles internos e riscos. Esse processo é de responsabilidade da Diretoria Executiva, sendo uma de suas atividades realizar a implementação, como destacado por Andrade e Rosseti (2006).

Além disso, percebe-se que a cooperativa entende o gerenciamento de riscos como um processo contínuo e coletivo, no qual o principal desafio é conscientizar todos os colaboradores sobre a importância do seu papel nesse processo.

- Importância dos Controles Internos para a estratégia financeira da cooperativa.

Identificar a importância dos Controles Internos para a estratégia financeira da cooperativa, quanto a existência de um impacto relevante nas decisões estratégicas. De acordo com a entrevistada:

> "O setor de controles internos e riscos tem um papel fundamental. Para a cooperativa existe a dor do crescimento, então, para crescer, ela precisa fazer alguns tipos de investimento. A gente também precisa entender que somos regulamentados pelo Banco Central e por outros órgãos reguladores.
> Os controles internos vão nos nortear em relação aos enquadramentos e a determinados indicadores. Por exemplo, a questão do crédito, que é a nossa principal fonte de receita, já que trabalhamos com a liberação de crédito. Mas essa liberação está sendo feita de maneira adequada? Então, o controle interno vai orientar quanto a isso.
> Por exemplo, a cooperativa pode estar crescendo no nível de provisionamento acima da média de mercado, ou podem estar surgindo muitas operações em que os analistas de crédito emitiram parecer desfavorável, mas o último nível de alçada aprovou mesmo assim. Isso não é adequado. Então, o controle interno serve justamente para nós auxiliar nesse acompanhamento.
> Infelizmente, algumas pessoas ainda têm uma visão equivocada sobre controles internos, achando que se trata de uma caça às bruxas. Muito pelo contrário, a gente precisa entender que eles estão ali para nós auxiliar em uma correção de rota."

Todos os pontos destacados pela entrevistada são elencados pelo COSO (2007) e IBGC (2023), que definem os controles internos como um processo conduzido pela administração e demais integrantes da organização, destinado a proporcionar segurança razoável quanto ao alcance dos

objetivos relacionados à eficiência operacional, à confiabilidade das informações financeiras e à conformidade com leis e regulamentações aplicáveis.

Além disso, percebe-se que a entrevistada enxerga os controles internos não apenas como uma ferramenta de fiscalização, mas como um suporte à tomada de decisão e à correção de possíveis desvios, reforçando a função preventiva e de apoio à gestão.

- Definição do apetite ao risco da cooperativa.

Identificar se existe um processo de definição de nível de risco aceito pela cooperativa.

Conforme resposta da Diretora Financeira:

> "Nessa questão, a gente utiliza uma média dos principais indicadores definidos pela nossa Central e pelo sistema Sicoob. Então, buscamos fazer uma adequação para a realidade do Sicoob Coopjus.
> A última RAS, que é o nosso Relatório de Apetite a Riscos, foi construída em conjunto com a área de gestão de riscos e conformidade. Nós nos reunimos para identificar o que acreditávamos ser adequado ou não, e depois levamos uma proposta para o Conselho de Administração também contribuir com sugestões. Então, foi uma construção feita com várias mãos."

Percebe-se que a definição do apetite ao risco da cooperativa ocorre de forma estruturada, participativa e alinhada às diretrizes estabelecidas pelo sistema Sicoob, considerando, simultaneamente, as particularidades e necessidades da realidade da cooperativa analisada. A resposta evidencia ainda a atuação conjunta das áreas de gestão de riscos, conformidade e do Conselho de Administração, demonstrando que o processo de definição do nível de risco aceito pela instituição envolve diferentes instâncias da governança corporativa. Nesse contexto, os controles internos desempenham papel essencial no monitoramento e mitigação dos riscos assumidos pela cooperativa, contribuindo para maior segurança e eficiência na tomada de decisões. Conforme destaca Attie (1992), cabe à administração a responsabilidade pelo planejamento, implementação e manutenção de controles internos adequados às necessidades da organização.

- De que forma a gestão de riscos influencia as decisões financeiras e estratégicas?

Compreender como a gestão de riscos impacta o processo de tomada de decisões financeiras e estratégicas da cooperativa, verificando de que maneira a análise dos riscos auxilia a instituição na definição de ações, investimentos e direcionamentos organizacionais.

Foi obtida a seguinte resposta por parta de Diretora Financeira e de Riscos:

> "Nesse ponto, eu sou muito grata ao Conselho de Administração, porque sempre que surge alguma necessidade de tomada de decisão, principalmente relacionada ao setor de negócios, que tem um apetite a risco muito maior, eles me dão um suporte.
> A cooperativa tem metas estratégicas que, muitas vezes, dependem da área comercial, o que exige esse equilíbrio entre crescimento e segurança.
> Mas como fazer isso prezando pela segurança e pela qualidade da cooperativa? Hoje, o Conselho de Administração e os comitês de risco e de crédito, que inclusive acabaram de ser unificados, me dão um respaldo muito importante e uma fala de bastante peso nas decisões."

Percebe-se que a gestão de riscos exerce uma influência direta no processo de tomada de decisões financeiras e estratégicas da cooperativa, atuando como um elemento de equilíbrio entre o crescimento dos negócios e a manutenção da segurança institucional. O gerenciamento de riscos possibilita que a organização realize o mapeamento de oportunidades de ganhos e na redução da probabilidade de impacto de perdas, segundo IBGC (2017).

A fala da entrevistada evidencia que as decisões estratégicas não são tomadas de forma isolada pela área comercial, mas passam por instâncias de governança, como o Conselho de Administração e os comitês de risco e de crédito. Além disso, observa-se que esses órgãos desempenham um papel de suporte e validação das decisões, garantindo que o apetite ao risco da cooperativa seja respeitado mesmo diante de metas comerciais mais agressivas. Esse processo evidencia a existência de práticas de planejamento, execução e controle, consideradas etapas fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, conforme ressaltam Miranda e Almeida (2015).

- Eficácia dos controles internos implementados

Verificar se a cooperativa possui critérios estruturados para avaliar a eficácia dos controles internos, bem como compreender de que forma essa avaliação é realizada na prática pela diretoria. Busca-se identificar se há acompanhamento de indicadores, auditorias, relatórios ou outros mecanismos de monitoramento que permitam mensurar o desempenho dos controles

Quanto a avaliação da eficácia dos controles internos, a entrevistada pondera:

> "Um fator que levamos muito em consideração são os resultados de auditoria. Na maioria delas, a cooperativa tem uma pontuação excepcional, sendo bastante elogiada pelos auditores e consultores. Então, são esses os feedbacks que utilizamos como referência, principalmente no que se refere às auditorias e consultorias."

A partir da resposta apresentada, observa-se que a avaliação da eficácia dos controles internos na cooperativa está fortemente fundamentada em mecanismos externos de verificação, especialmente nos resultados obtidos em auditorias e consultorias. Esses instrumentos são considerados relevantes para mensurar a efetividade dos controles internos, uma vez que contribuem para validar a conformidade, a segurança e a confiabilidade dos processos organizacionais. Nesse sentido, os controles internos atuam como importantes facilitadores das atividades de auditoria, conforme destaca Crepaldi (2013).

Além disso, os resultados das auditorias e consultorias funcionam como indicadores de desempenho dos controles implementados pela instituição, servindo como parâmetro para avaliar a qualidade e a eficiência das práticas adotadas. De acordo com Crepaldi (2013), quanto mais estruturado e eficiente for o sistema de controle interno, maior será a segurança proporcionada ao trabalho de auditoria e à confiabilidade das informações analisadas.

Dessa forma, percebe-se que a cooperativa utiliza os processos de auditoria não apenas como instrumentos de fiscalização e conformidade, mas também como mecanismos estratégicos de avaliação contínua da qualidade, eficiência e efetividade dos seus controles internos.

- Alinhamento entre a área de riscos e as demais áreas da cooperativa.

Analisar o grau de integração e alinhamento entre a área de riscos e as demais áreas da cooperativa, buscando compreender como ocorre a comunicação, a cooperação e a atuação conjunta entre os setores no processo de gestão de riscos.

Foi obtida a seguinte resposta ao questionamento citado anteriormente:

> "Existe um direcionamento, por exemplo, o IQC. Durante as reuniões, a gente precisa criar um plano de ação, mas, para esse plano sair do papel, ele precisa ser colocado em prática. Então, nas reuniões em que participo, eu reforço a importância de executar essas ações, porque sem isso o indicador não vai apresentar melhora.

> Quando falamos, inclusive, da área de negócios, essa interação acontece principalmente com os gestores, de forma mais ágil. Já com toda a equipe e demais integrantes das unidades, a comunicação ocorre por meio de reuniões."

Entende-se que existe alinhamento entre a área de riscos e as demais áreas da cooperativa, o qual ocorre por meio de direcionamentos institucionais, indicadores de acompanhamento e, principalmente, pela interação em reuniões e contatos com os gestores. Nesse sentido, Carvalho e Brito (2017) destacam que os controles internos contribuem para maior transparência das informações e auxiliam no alinhamento das diretrizes organizacionais no ambiente empresarial.

Além disso, observa-se que a efetividade desse alinhamento está diretamente relacionada à implementação prática dos planos de ação definidos nas reuniões e acompanhamentos gerenciais. Conforme evidenciado na resposta da entrevistada, a simples definição de estratégias e indicadores não é suficiente para garantir melhorias nos resultados, sendo necessária a participação ativa das áreas envolvidas na execução das ações propostas.

- Principais riscos operacionais que preocupam a gestão atualmente.

Identificar, sob a perspectiva da gestão, quais são os principais riscos operacionais atualmente monitorados pela cooperativa, bem como compreender quais deles são considerados prioritários e recebem maior atenção no processo de gestão de riscos.

Ficou definido como principais riscos da instituição, de acordo com a resposta da Diretora Financeira e de Riscos:

> "Por mais que não tenhamos sofrido nenhum impacto de risco cibernético até o momento, ele é o que mais me preocupa. Quando falamos de crédito, por exemplo, temos uma análise adequada e, eventualmente, podemos enfrentar alguns percalços nas primeiras operações, mas conseguimos identificar e corrigir em tempo hábil.
> Já o risco cibernético é algo que vem de fora e que não depende apenas da cooperativa. Estamos falando de situações como sequestro de dados, invasão de sistemas e mecanismos que estão em constante evolução.
> Outro risco que chama bastante atenção é o de fraudes e golpes, que têm impactado a cooperativa de forma relevante. É importante diferenciar: a fraude envolve a invasão do sistema e a alteração de informações, enquanto o golpe ocorre quando a pessoa é enganada.
> O número de golpes na cooperativa tem crescido nos últimos anos, e isso é algo que me preocupa talvez até mais do que o risco cibernético, porque, apesar de estarmos avançando em medidas de proteção, os golpes não dependem totalmente da cooperativa. Mesmo com campanhas e treinamentos, ainda não está sob nosso total controle."

Os principais riscos operacionais que mais preocupam a gestão estão relacionados aos riscos externos e de difícil controle direto, especialmente o risco cibernético e os riscos de fraudes e golpes.

Observa-se que, embora a cooperativa possua processos estruturados de análise e mitigação, como no caso do risco de crédito, os riscos cibernéticos e, principalmente, os golpes representam maior preocupação por sua natureza dinâmica, externa e pela dependência de fatores fora do controle direto da instituição. Como destaca Silva (2016), os riscos de perdas provenientes de fatores de natureza externa estão relacionados a eventos fora do controle da instituição, que mesmo composta por pessoas, processos e tecnologia, ficam vulneráveis às condições externas.

Além disso, a distinção feita pela entrevistada entre fraude e golpe evidencia a preocupação com diferentes formas de vulnerabilidade, sendo os golpes destacados como particularmente relevantes devido ao aumento de sua ocorrência e à limitação das ações preventivas, mesmo com campanhas e treinamentos. Dessa forma, percebe-se que a gestão prioriza a atenção a riscos que envolvem maior imprevisibilidade e exposição externa.

- Mecanismos de reporte de falhas ou eventos de risco.

Verificar se a cooperativa possui mecanismos formais estruturados para o reporte de falhas, incidentes ou eventos de risco, bem como compreender como esses canais são utilizados pelos colaboradores no processo de comunicação e tratamento das ocorrências dentro da gestão de riscos.

Como mecanismos de reporte de falha e risco a entrevistada reponde:

> “Quando ocorre alguma falha ou evento de risco, o responsável reporta imediatamente. E, quando de fato o evento se torna uma perda operacional, ele é lançado na plataforma PGPC e submetido para conhecimento do Conselho de Administração. Mas isso já é proforma.
> Imediatamente, quando uma falha é identificada, a gente já verifica o que pode ser feito para evitar que isso se repita.”

A partir da resposta, entende-se que a cooperativa possui mecanismos formais estruturados de reporte de falhas e eventos de risco, os quais incluem comunicação imediata pelos responsáveis, registro em plataforma específica, PGPC (Plataforma de Gestão de Riscos e Controles), e posterior reporte ao Conselho de Administração.

Observa-se, contudo, que o processo formal de registro atua predominantemente como uma etapa de conformidade e documentação, enquanto as ações mais relevantes ocorrem de forma imediata, logo após a identificação da falha. Nesse contexto, Oliveira *et al.* (2002) destacam que um dos objetivos dos controles internos é assegurar a utilização de registros adequados, incluindo o registro das perdas efetivamente ocorridas, contribuindo para o correto processamento das transações da organização.

Percebe-se que são adotadas medidas corretivas e preventivas voltadas à mitigação das causas das ocorrências e à prevenção de sua repetição. Conforme ressalta Cândido (2007), quando devidamente estruturadas e gerenciadas, essas ações constituem importantes instrumentos para o aprimoramento contínuo dos processos organizacionais.

- Como são tratadas as melhorias sugeridas pela área de riscos?

Compreender como ocorre o processo de tratamento, análise e implementação das melhorias sugeridas pela área de riscos, incluindo de que forma essas recomendações são avaliadas, priorizadas e acompanhadas pelas demais áreas da cooperativa.

De acordo com a entrevistada:

> "As melhorias propostas são debatidas e, depois, é verificada a viabilidade de implementação. Isso vale especialmente para aquelas melhorias que são registradas em ata ou em relatórios da área.
> Então, estamos falando de diferentes tipos de ajustes, desde o cadastramento de taxas até questões relacionadas a extintores de incêndio. A gente sempre procura dar as devidas tratativas a essas demandas."

As melhorias sugeridas pela área de riscos são tratadas de forma estruturada e deliberativa, passando inicialmente por discussão e posterior análise de viabilidade antes de sua implementação.

Observa-se que essas melhorias são registradas formalmente em atas ou relatórios, o que contribui para sua rastreabilidade e acompanhamento pelas áreas responsáveis. Além disso, a diversidade das demandas citadas indica que as sugestões da área de riscos abrangem tanto aspectos operacionais quanto estruturais, evidenciando a amplitude de sua atuação na cooperativa. Nesse sentido, Duarte (2018) destaca a importância da implementação, manutenção e divulgação de processos estruturados de comunicação e informação relacionados à continuidade das atividades, contribuindo para o fortalecimento da gestão e para a efetividade dos controles organizacionais.

- A estrutura atual de controles internos é eficaz na mitigação dos riscos operacionais?

Analisar a percepção da entrevistada quanto à eficácia da estrutura atual de controles internos na mitigação dos riscos operacionais, buscando compreender se os mecanismos existentes são considerados suficientes, adequados e consistentes para prevenir, identificar e reduzir a ocorrência desses riscos na cooperativa, bem como os fatores que fundamentam essa avaliação.

Por fim a entrevistada afirma que:

> "Por enquanto, a gente tem conseguido desenvolver um trabalho bom. Hoje somos uma cooperativa do segmento S5, então contamos com uma estrutura mais centralizada. Também temos o apoio do pessoal de Brasília, do CCS, que nos auxilia nesse processo.
> Quando falamos de instituições de grande porte, elas são mais segregadas, com uma área de controles internos, uma área de compliance, uma área especializada em PLD. Então você vai ter uma estrutura mais segregada.
> À medida que a cooperativa for crescendo, vamos precisar de um maior nível de segregação. Um exemplo disso é o setor de produtos e serviços, que antes era composto por uma pessoa, depois passou para duas, e hoje já conta com profissionais por produto.
> Ou seja, conforme a instituição vai crescendo, é necessário um nível ainda maior de especialização. Então, neste momento, estamos atendendo de forma adequada e eficiente, mas, à medida que a cooperativa evoluir, será necessário aumentar esse nível de segregação."

A partir da resposta, conclui-se que a estrutura atual de controles internos é percebida como eficaz na mitigação dos riscos operacionais dentro do estágio atual de desenvolvimento da cooperativa.

Observa-se que a entrevistada reconhece a existência de suporte técnico e estrutural, inclusive com apoio de instâncias centrais, o que contribui para a efetividade dos controles no momento

presente. No entanto, também é destacado que essa eficácia está diretamente relacionada ao porte atual da instituição, sendo indicado que, com o crescimento da cooperativa, será necessário aprimorar o nível de segregação de funções e a especialização das áreas internas.

Dessa forma, percebe-se que a gestão reconhece os controles internos como adequados no cenário atual, mas com a compreensão de que sua estrutura precisará evoluir continuamente para acompanhar a expansão da cooperativa e o aumento da complexidade das operações. De acordo com Jorion (1997), o risco é a volatilidade de resultados inesperados, geralmente associada ao valor de ativos ou passivos de interesse.

.

5.3 Resumo dos resultados obtidos

Com base nas entrevistas realizadas com a especialista de Controles Internos e Riscos e com a Diretora Financeira e de Riscos, observa-se que a cooperativa possui uma estrutura de controles internos e gestão de riscos compatível com seu porte e enquadramento no segmento S5, adotando uma abordagem preventiva, contínua e integrada para a mitigação dos riscos operacionais.

O processo envolve o mapeamento periódico dos riscos, a avaliação de sua probabilidade e impacto, o monitoramento constante das perdas operacionais e a implementação de planos de ação para tratamento dos riscos identificados. Além disso, a cooperativa conta com o apoio técnico da Central Cecremge e do sistema Sicoob, o que fortalece a capacidade de supervisão, conformidade e aprimoramento dos processos internos.

Os resultados evidenciam que a mitigação dos riscos operacionais ocorre por meio de diferentes mecanismos de controle, incluindo monitoramento de apontamentos de auditoria, verificação de conformidade normativa, acompanhamento de riscos cibernéticos, visitas periódicas às unidades, elaboração de relatórios de controles internos e utilização de ferramentas tecnológicas específicas.

Destaca-se ainda a atuação conjunta de diversas áreas da cooperativa, reforçando o entendimento de que a gestão de riscos é uma responsabilidade compartilhada entre todos os setores. Essa integração é complementada por ações de conscientização, treinamentos,

campanhas de prevenção a golpes e fraudes e pela aplicação do princípio do menor privilégio na gestão de acessos aos sistemas, fortalecendo a proteção dos ativos e das informações da instituição.

Quanto aos controles internos implementados na organização, ambas as entrevistadas consideram que a estrutura atual atende adequadamente às necessidades da cooperativa, sendo capaz de identificar, monitorar e reduzir a exposição aos riscos operacionais. Essa percepção é sustentada pelos resultados positivos obtidos em auditorias, pelo acompanhamento dos apontamentos e melhorias de processos, pelos mecanismos formais de reporte de falhas e pela cultura organizacional conservadora e orientada à gestão de riscos.

Entretanto, os relatos também demonstram que os principais desafios permanecem relacionados aos riscos externos, especialmente os riscos cibernéticos, fraudes e golpes, cuja natureza dinâmica e imprevisível limita a capacidade de prevenção total. Dessa forma, conclui-se com base nas respostas das entrevistadas, que os controles internos apresentam auxiliam na mitigação dos riscos operacionais, proporcionando segurança razoável à organização, embora demandem evolução contínua para acompanhar o crescimento da cooperativa e a crescente complexidade do ambiente de riscos.

QUADRO *8*

Componentes do Controle Interno Sicoob Coopjus

Ambiente de controle	A cooperativa possui uma estrutura simplificada de gestão de riscos e conformidade, compatível com seu enquadramento no segmento S5. A responsabilidade pelo gerenciamento de riscos é disseminada entre todas as áreas da instituição, sendo incentivada pela alta gestão. A cultura organizacional apresenta perfil conservador e avesso ao risco, favorecendo práticas preventivas e o cumprimento dos controles internos. A Diretoria Financeira e de Riscos, juntamente com o Conselho de Administração, participam ativamente da governança e da definição do apetite ao risco.
Avaliação de riscos	O mapeamento de riscos é realizado a cada dois anos por meio de entrevistas com gestores das áreas da cooperativa. Os riscos identificados são avaliados considerando probabilidade de ocorrência e impacto financeiro. Os riscos classificados como médios e altos recebem tratamento específico, passando pelo processo de aceitação, recusa, transferência ou mitigação do riscos, incluindo a elaboração de plano de ação para tratativa. O processo é continuamente atualizado por meio do registro de perdas

	operacionais e da inclusão de novos riscos identificados ao longo do ciclo. Os principais riscos atualmente monitorados são os riscos cibernéticos, fraudes e golpes.
Atividades de controle	A cooperativa adota mecanismos de controle voltados à mitigação dos riscos identificados, incluindo monitoramentos periódicos por meio de relatórios e testes de controle. Entre as medidas implementadas destacam-se o mapeamento e a restrição de acessos com base no princípio do menor privilégio, a elaboração e acompanhamento de planos de ação para riscos relevantes, a verificação da conformidade normativa, o acompanhamento de apontamentos de auditoria, ações de conscientização e treinamento dos colaboradores, campanhas preventivas contra fraudes e golpes, além do registro formal de perdas operacionais na Plataforma de Gestão de Processos e Controles (PGPC).
Informação e comunicação	A comunicação entre a área de Gestão de Riscos e Conformidade e as demais áreas ocorre de forma progressiva, iniciando-se por orientações informais e evoluindo para comunicações formais quando necessário. São utilizados memorandos, relatórios, reuniões, atas e encaminhamentos à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração. Também há comunicação contínua por meio de feedbacks, reuniões gerenciais e divulgação de informações relacionadas à gestão de riscos e conformidade.
Atividades de monitoramento	O monitoramento ocorre de forma contínua por meio do acompanhamento de perdas operacionais, follow-ups de auditoria, verificação de conformidade regulatória, visitas periódicas às unidades e pontos de atendimento, relatórios bimestrais de controles internos, testes de controle dos principais riscos/atividades da cooperativa, monitoramento de indicadores, análise da relevância dos apontamentos de auditoria, questionários de autoavaliação do CCS e avaliação da efetividade quanto a implementação dos planos de ação e melhorias propostas pelas áreas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

6 Conclusão

Com o objetivo de analisar a estrutura de uma cooperativa de crédito, com foco nos procedimentos de Controles Internos e Gestão de Riscos na mitigação dos riscos operacionais, o presente trabalho identificou os processos, ferramentas e práticas adotados pela Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Sicoob Coopjus Ltda., sediada em Belo Horizonte, Minas Gerais.

Esse objetivo foi alcançado por meio de entrevistas realizadas com a Especialista de Gestão de Riscos e Controles e com a Diretora Financeira e de Riscos, complementadas pelo levantamento bibliográfico sobre o tema e análise de informações disponibilizadas pela cooperativa sobre as plataformas utilizadas no gerenciamento de riscos e controles internos.

Com base nas informações obtidas através das entrevistas, a cooperativa faz uso do Sistema de Informações do Sicoob (SISBR), que disponibiliza diversas plataformas voltadas ao gerenciamento das operações, controles internos e gestão de riscos. Entre elas destacam-se as plataformas de crédito, conta corrente, poupança, gestão de riscos e controles, além do SISBR Analítico, que possibilita o acesso a relatórios gerenciais, painéis de supervisão auxiliar e a matriz de indicadores, que fornecem informações relacionadas aos riscos de crédito, liquidez, conformidade, lavagem de dinheiro e riscos socioambientais e climáticos. Em conjunto com essas ferramentas, a cooperativa realiza testes de controles, monitoramentos periódicos e análises gerenciais por meio de relatórios e planilhas, fortalecendo a qualidade das informações utilizadas na tomada de decisão e contribuindo para a prevenção de perdas operacionais.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a gestão de riscos na cooperativa não se restringe à atuação da área de Gestão de Riscos e Conformidade, mas está distribuída entre todas as áreas da instituição, em consonância com os princípios de governança e controle interno abordados na literatura. Verificou-se que existe um processo estruturado de identificação, avaliação, monitoramento e tratamento dos riscos operacionais, realizado por meio de mapeamentos periódicos, acompanhamento de perdas operacionais, monitoramento dos apontamentos de auditoria, verificação da conformidade normativa e elaboração de planos de ação para correção das fragilidades identificadas.

Também foi possível constatar, com base nas respostas das entrevistadas, a participação ativa da alta administração no gerenciamento dos riscos, especialmente por meio da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e dos comitês de risco e crédito. Também foi identificado, que os controles internos exercem papel relevante no suporte às decisões financeiras e estratégicas, funcionando como instrumentos de orientação, correção de desvios e acompanhamento do crescimento da cooperativa, contribuindo para o equilíbrio entre expansão dos negócios e segurança institucional.

No que se refere à eficácia dos controles internos, as entrevistadas afirmam que a estrutura atualmente adotada pela cooperativa é considerada adequada para seu porte e nível de complexidade operacional. Essa percepção é sustentada pelos resultados positivos obtidos em auditorias e consultorias, pelo acompanhamento contínuo dos processos, pelos mecanismos formais de reporte de falhas e eventos de risco e pela existência de uma cultura organizacional conservadora, que favorece a adoção de práticas preventivas e o fortalecimento dos controles.

Entretanto, a pesquisa também demonstrou que os principais desafios enfrentados pela cooperativa estão relacionados aos riscos externos, especialmente os riscos cibernéticos, as fraudes e os golpes financeiros. Embora a instituição adote medidas de mitigação, como restrição de acessos, monitoramento de usuários, campanhas de conscientização e treinamentos, tais riscos apresentam características dinâmicas e elevada imprevisibilidade, limitando a capacidade de eliminação completa de suas causas e consequências.

Quanto às limitações da pesquisa, verificou-se que, embora seja possível compreender as atividades de controles internos e sua contribuição para a mitigação dos riscos operacionais, a avaliação de sua efetividade depende de métricas e informações predominantemente qualitativas e de caráter interno. Entre essas informações destacam-se o número e a relevância dos apontamentos de auditoria, os registros de perdas operacionais, os relatórios de acompanhamento e outros indicadores utilizados pela cooperativa. Por se tratar de dados restritos e não disponibilizados ao público, não foi possível realizar uma análise mais aprofundada dos controles internos implementados, limitando a mensuração objetiva de seus resultados.

Dessa forma, conclui-se com base nas respostas das entrevistadas, que os controles internos implementados pelo Sicoob Coopjus cumprem com seu papel na mitigação dos riscos operacionais, proporcionando segurança razoável para o alcance dos objetivos institucionais, para a conformidade regulatória e para a proteção dos ativos da cooperativa. Contudo, os resultados também evidenciam a necessidade de aperfeiçoamento contínuo da estrutura de controles e gestão de riscos, especialmente diante do crescimento da cooperativa, do aumento da complexidade das operações e da evolução constante dos riscos externos que afetam o setor financeiro cooperativo.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a análise da efetividade dos controles internos de forma mais abrangente, não se restringindo à mitigação dos riscos operacionais. Recomenda-se a utilização de indicadores quantitativos que permitam a comparação entre cooperativas de crédito de mesmo segmento, com o objetivo de verificar possíveis divergências nas práticas de controles internos e gestão de riscos adotadas por cada instituição. Além disso, estudos futuros poderão analisar se essas diferenças influenciam os resultados dos indicadores de desempenho e se existe correlação entre o nível de maturidade dos controles internos, a gestão de riscos e os resultados organizacionais. Tais investigações poderão contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a efetividade dos controles internos e sua relação com a governança, a gestão de riscos e o desempenho das cooperativas de crédito.

Referências bibliográficas

AICPA. COMITÊ DE PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA DO INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS. AICPA. 2015. Disponível em: https://www.aicpa.org/. Acesso em: 25 out 20.

ALMEIDA, José Carlos. ***Controles contábeis e administrativos***. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. ***Auditoria: um curso moderno e completo.*** São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. ***Auditoria: um curso moderno e completo***. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDRADE, LFF de; NIYAMA, Jorge Katsumi; SANTANA, Claudio Moreira***. Nível de disclosure sobre riscos de mercado e operacional: uma análise comparativa dos vinte maiores bancos brasileiros***. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 2009.

ANDRADE, M.; ROSSETI, D. **Governança corporativa e a diretoria executiva**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 2, 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. ***Mercado Financeiro***. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, Alexandre. ***Mercado Financeiro***. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. ***Administração do capital de giro***. São Paulo: Atlas, 1997.

ATTIE, Wilson. ***Controle interno: teoria e prática***. São Paulo: Atlas, 1992.

ATTIE, Wilson. ***Controles internos administrativos e contábeis***. São Paulo: Atlas, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. ***Basileia III: arcabouço regulatório e recomendações***. Brasília: BCB, 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. ***Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo***. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2025. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/detalhenoticia/20753/nota. Acesso em: 16 nov. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. ***Recomendações de Basileia***. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/recomendacoesbasileia. Acesso em: 16 nov. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. ***Sistema Financeiro Nacional – SFN***. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn. Acesso em: 16 nov. 2025.

BANCO DO BRASIL. ***Relatório de gerenciamento de riscos corporativos***. Brasília: Banco do Brasil, 2025.

BARBEDO, Claudio Henrique; SILVA, Eduardo Camilo Da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. Probabilidade de informação privilegiada no mercado de ações, liquidez intra-diária e níveis de governança corporativa. **Revista Brasileira de Economia**, v. 63, p. 51-62, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70, 1977.

BASTOS, N. T. de; DUARTE JÚNIOR, A. M.; JORDÃO, M. R.; PINHEIRO, F. A. P. ***Gerenciamento de riscos corporativos: classificação, definição e exemplos***. [2006]. Disponível em: http://www.risktech.com.br/. Acesso em: 15 nov. 2025.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. ***Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto***. Revista de Administração, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 183-196, abr./jun. 2006.

BORGES, Marcio Cezarini. ***Estudos organizacionais relacionados ao sistema financeiro brasileiro: uma revisão sistemática da literatura***. Revista Gestão e Organizações, v. 9, n. 3, p. 87-100, 2024.

CÂNDIDO, J. ***Levantamento de risco operacional e avaliação de Controles Internos: contribuição ao estudo de uma metodologia***. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Santa Catarina - UESC, Florianópolis, 2007.

CANDIDO, José Carlos. ***Controles internos nas organizações: conceitos e práticas***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CANNAVINA, L.; PARISE, G. **Estrutura de governança e controles internos**. *Revista de Administração*, v. 50, n. 3, 2015.

CARVALHO, Jábio Pimentel de; BRITO, Leandro de Carvalho de. ***Controle interno: uma ferramenta de tomada de decisão na gestão do setor financeiro de uma empresa de caça e***

pesca em Barreiras – BA. Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, n. 100, 2017. Disponível em: Revista Científica Semana Acadêmica. Acesso em: 22 de abril 2026.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. ***Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006***. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2006.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. ***Resolução nº 4.553, de 30 de janeiro de 2017***. Estabelece a segmentação do conjunto das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil para fins de aplicação proporcional da regulação prudencial. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, 2017. Disponível em: https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/50335/Res_4553_v4_L.pdf. Acesso em: 24 jun. 2026.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. ***Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017***. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2017.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. ***Resolução CMN nº 4.968, de 25 de novembro de 2021***. Dispõe sobre os sistemas de controles internos das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Brasília, DF: Conselho Monetário Nacional, 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br. Acesso em: 10 jun. 2026.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. ***Resolução CMN nº 5.051, de 25 de novembro de 2022***. Dispõe sobre a organização e o funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, DF, 25 nov. 2022.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. ***Resolução CMN nº 5.131, de 25 de abril de 2024***. Dispõe sobre a organização e o funcionamento de cooperativas de crédito. Brasília, DF, 25 abr. 2024.

COSO – **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.** ***Internal Control – Integrated Framework***. New York: COSO, 2013.

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

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. ***Como organizar e administrar uma cooperativa***. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CUNHA, et al. ***Princípios cooperativistas e governança corporativa***. São Paulo: Cooperativa Editorial, 2023.

CARVALHO, Fernando J. Cardim de; SOUZA, Francisco Eduardo Pires de; SICSÚ, João; PAULA, Luiz Fernando Rodrigues de; STUDART, Rogério. ***Economia monetária e financeira: teoria e política***. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DUARTE, Letícia Matos. **A importância dos controles e gestão de riscos: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito de livre admissão do Alto São**. 2018. Tese de Doutorado.

GOMES, Jefferson Douglas da Silva et al. ***Fraude na contabilidade: uma revisão bibliográfica***. Revista Universitária Brasileira, v. 3, n. 1, p. 15-25, 2025. Disponível em: https://revistaub.com/index.php/RUB/article/view/162. Acesso em: 25 set. 2025.

FRAZER, L. **Internal control: Is it a benefit or fad to small companies?** ***Journal of Accounting and Finance***, 16(4), 2016.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. *Revista Estudo & Debate*, v. 18, n. 2, 2011.

GODOY, A. S. ***Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades***. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57–63, mar./abr. 1995B.

GUSMÃO, João Arlindo do Prado. ***Auditoria dos sistemas de informação com foco nos controles de riscos***. *Qualia – A Ciência em Movimento*, v. 3, n. 1, p. 75-93, 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. ***Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa***. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

IMONIANA, Joshua Onome. **Auditoria de sistemas de informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IMONIANA, José. **Controles internos e sistemas de informação gerencial**. *Revista Brasileira de Contabilidade*, v. 2, n. 1, p. 15–20, 2008.

IVANESCIUC, Bell; DE OLIVEIRA LIMA, Sandra Aparecida. **A governança corporativa sustentável como ferramenta de compliance internacional e comércio global: revisão narrativa**. *Caderno Pedagógico*, v. 22, n. 11, p. e19467-e19467, 2025.

JORION, Philippe. *Value at Risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado*. São Paulo: BM&F, 1997.

SICOOB COOPJUS. Estatuto Social do Sicoob Coopjus. Belo Horizonte: Sicoob Coopjus, 2024.Disponível em: https://www.sicoob.com.br/web/sicoobcoopjus . Acesso em: 06 jun. 2026.

SILVA, Nelma Lopes da; MOURA, Iane Rodrigues de Carvalho. ***Controles internos no setor público: uma análise à luz da estrutura do COSO no estado do Piauí***. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 27., 2020. *Anais...* Associação Brasileira de Custos, 2020.

MANN, Peter H. ***Métodos de investigação sociológica***. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: *Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos*, 2., 2004, Bauru. *A pesquisa qualitativa em debate.* Anais… Bauru: USC, 2004. CD-ROM. 10 p.

MARRA, Francisco. Auditoria contábil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. ***Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados***. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

MEINEN, Enio. ***Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades***. Brasília: Confebrás, 2016.

MEIRELLES, Maurício. Cooperativismo. In: *Se Meu Bolso Falasse*. Sicoob, 11 abr. 2024. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=20BwKjTTCPM. Acesso em: 21 abril 2026.

MENDES, A. C. A.; KRUGER, S. D.; LUNKES, R. J. **Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense**. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(2), 121–140, 2017.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Secretaria Federal de Controle Interno. ***Instrução Normativa SFC nº 01, de 6 de abril de 2001***. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 2001.

MIRANDA, Ana Luiza Castro; ALMEIDA, Edson Rodrigo de. *Sistema de Controle Interno e Tomada de Decisão: Um Estudo de Caso na Empresa Embaré Indústrias Alimentícias S/A*. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, n. XII, p. 1-23, jul./dez. 2015. Disponível em: Revista Brasileira de Gestão e Engenharia. Acesso em: 26 abril 2026.

NYAKUNDI, D. O.; NYAMITA, M. O.; TINEGA, T. M. **Effect of internal control systems on financial performance of small and medium scale business enterprises in Kisumu City, Kenya.** ***International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship***, 1(11), 719–734, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Anuário do cooperativismo brasileiro 2024. Brasília, DF: OCB, 2024. Disponível em: https://anuario.coop.br/. Acesso em: 27 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. História do cooperativismo. Brasília, DF: OCB, 2025. Disponível em: https://www.ocb.org.br/cooperativismo. Acesso em: 28 set. 2026.

OLIVEIRA, Silvaney de; GUIMARÃES, Orliney Maciel; FERREIRA, Jacques de Lima. **As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação**. *Revista Linhas*, Florianópolis, v. 24, n. 55, p. 210–236, 2023. DOI: 10.5965/1984723824552023210. Disponível em: https://revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/21779. Acesso em: 29 mar. 2026.

PANORAMA DO SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO (2025). ***Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo***. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/Panorama_Cooperativas_SNCC_FINAL_dez2024.pdf. Acesso em: 16 nov. 2025.

PINHEIRO, Juliano Lima. ***Mercado de Capitais***. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, DF, 17 abr. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp130.htm. Acesso em: 06 dez. 2025.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei Complementar nº 179, de 24 de fevereiro de 2021. Define os objetivos do Banco Central do Brasil e dispõe sobre sua autonomia e sobre a nomeação e a exoneração de seu Presidente e de seus Diretores; e altera artigo da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Brasília, DF, 24 fev. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp179.htm. Acesso em: 15 nov. 2025.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF, 31 dez. 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm. Acesso em: 15 nov. 2025.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 20 nov. 2025.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Brasília, DF, 7 dez. 1976. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385.htm. Acesso em: 20 nov. 2025.

REIS, Marcos. **O Acordo de Basileia III e a pró-ciclicidade da regulação financeira**. *Nova Economia*, v. 25, p. 691-716, 2015.

RICARDO, Wesley RS; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. 2011.

RODRIGUES, A. T. L. Governança Corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. n. 115, p. 18-29, dez. 2003.

SALGADO, Manoel H.; CARETA, Claudelina B. **Análise da gestão de riscos operacionais – Caso de uma instituição bancária**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói – RJ, 2010.

SAUNDERS, Anthony. ***Financial institutions management: a modern perspective***. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1996.

SCHIMMELFENIG, Cristiano. **Cooperativismo de crédito: uma tendência.** ***Revista de Administração e Ciência Contábeis do Ideau*****,** v. 5, p. 1-12, 2010.

SICOOB. **Política Institucional de Controles Internos e Conformidade**. 2. ed. atualizada em 25 jul. 2024. Brasília, DF: Sicoob Confederação, 2024. Disponível em: https://www.sicoob.com.br. Acesso em: 9 jun. 2026.

SILVA, Eduardo S. E.; MOTA, Carlos; QUEIRÓS, Mário; PEREIRA, Adalmiro; BRANCO, C. R. **Risco operacional: especificidade do setor financeiro ou realidade empresarial?** *Revista de Contabilidade & Finanças*, n. 126, 2016, p. 4–27.

SILVA, E. Lucia; MENEZES, E. M. ***Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação***. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Nivaldo Garcia da; CARDOSO, Tatianne Aparecida de Oliveira; MARTINS, Letícia Nunes Nascimento; MARENA, Rita Cristina Fernandes; OLIVEIRA, Thyago Vinicius Marques. ***Cooperativa de crédito versus bancos: uma análise comparativa de custo e investimentos em crédito rural***. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 10, n. 2, p. 103-119, 2018.

TAYLOR-POWELL, Ellen; RENNER, Marcus. ***Analyzing qualitative data***. Madison: University of Wisconsin-Extension, 2003.

TREINACOOP. As 4 maiores cooperativas de crédito do Brasil (e seu segredo para o sucesso). [S.l.], 2023. Disponível em: https://treinacoop.com/as-4-maiores-cooperativas-de-credito-do-brasil-e-seu-segredo-para-o-sucesso/. Acesso em: 27 set. 2025.

VASCONCELOS, J. M. O.; PERES, C. J. M.; CRISTÓVÃO, D. C**.** ***Acordos de Basileia e o impacto na regulamentação da atividade bancária: uma revisão***. Lisboa: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, 2017.

VENTURA, Elvira Cruvinel. ***Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito***. Brasília, BCB, 2009, 256 p.

VERRONE, M. A. G. ***Basiléia II no Brasil: uma reflexão com foco na regulação bancária para risco de crédito***. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2007.

Apêndices

APÊNDICE A – Especialista de Riscos e Controles

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÍGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG

Prezado(a),

Esta entrevista foi desenvolvida por um graduando em Administração do CEFET-MG, em cumprimento ao requisito de realização de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), no ano de 2026, com objetivo de analisar a estrutura de uma cooperativa de crédito, com foco nos

procedimentos dos Controles Internos e Riscos na mitigação dos riscos operacionais, por meio do estudo realizado na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Sicoob Coopjus Ltda.

Suas respostas são de fundamental importância para a conclusão deste trabalho e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

INFORMAÇÕES DO RESPONDENTE

Observação: Marque com um x as alternativas que correspondem a sua resposta

Sexo

a) ( ) Masculino
b) ( ) Feminino

Idade

a) ( ) 18 a 25 anos
b) ( ) 26 a 35 anos
c) ( ) 36 a 50 anos
d) ( ) Acima de 50 anos

Escolaridade

a) ( ) Ensino fundamental completo/incompleto
b) ( ) Ensino médio completo/incompleto
c) ( ) Ensino superior completo/incompleto
d) ( ) Pós-graduação
e) ( ) Mestrado
f) ( ) Doutorado
g) Área de formação (caso possua): _____

Função na Cooperativa

a) ( ) Analista
b) ( ) Especialista
c) ( ) Coordenador(a)
d) ( ) Gerente
e) ( ) Diretor(a)

f) ( ) Conselheiro (a)
g) ( ) Outro (especificar): _____

Tempo de trabalho na Cooperativa

a) ( ) De 0 a 3 anos
b) ( ) De 3 a 5 anos
c) ( ) De 5 a 10 anos
d) ( ) De 10 a 15 anos
e) ( ) Acima de 15 anos

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Pergunta 1: Como está estruturado o processo de Controles Internos e Gestão de Riscos na cooperativa?

Pergunta 2: Quais são as principais ferramentas ou metodologias utilizadas para identificação de riscos operacionais?

Pergunta 3: De que forma é realizado o monitoramento dos riscos no dia a dia da cooperativa?

Pergunta 4: Como ocorre a comunicação entre a área de Controles Internos e as demais áreas da cooperativa?

Pergunta 5: Quais são os principais riscos operacionais identificados atualmente na cooperativa?

Pergunta 6: Quais controles são utilizados para mitigar esses riscos?

Pergunta 7: Na sua percepção, os controles internos existentes são suficientes para prevenir falhas operacionais? Por quê?

Pergunta 8: Existe algum sistema ou indicador de acompanhamento da eficácia dos controles internos?

Pergunta 9: Quais são as principais dificuldades enfrentadas na gestão de riscos operacionais?

Pergunta 10: Na sua visão, a cultura organizacional da cooperativa favorece a gestão de riscos? Explique.

APÊNDICE B – Diretora Financeira

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÍGICA DE MINAS GERAIS – CEFET-MG

Prezado(a),

Esta entrevista foi desenvolvida por um graduando em Administração do CEFET-MG, em cumprimento ao requisito de realização de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), no ano de 2026, com objetivo de analisar a estrutura de uma cooperativa de crédito, com foco nos procedimentos dos Controles Internos e Riscos na mitigação dos riscos operacionais, por meio do estudo realizado na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Sicoob Coopjus Ltda.

Suas respostas são de fundamental importância para a conclusão deste trabalho e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

INFORMAÇÕES DO RESPONDENTE

Observação: Marque com um x as alternativas que correspondem a sua resposta

Sexo

c) ( ) Masculino
d) ( ) Feminino

Idade

e) ( ) 18 a 25 anos
f) ( ) 26 a 35 anos
g) ( ) 36 a 50 anos
h) ( ) Acima de 50 anos

Escolaridade

h) ( ) Ensino fundamental completo/incompleto
i) ( ) Ensino médio completo/incompleto
j) ( ) Ensino superior completo/incompleto
k) ( ) Pós-graduação

l) ( ) Mestrado
m) ( ) Doutorado
n) Área de formação (caso possua): _____

Função na Cooperativa

h) ( ) Analista
i) ( ) Especialista
j) ( ) Coordenador(a)
k) ( ) Gerente
l) ( ) Diretor(a)
m) ( ) Conselheiro (a)
n) ( ) Outro (especificar): _____

Tempo de trabalho na Cooperativa

f) ( ) De 0 a 3 anos
g) ( ) De 3 a 5 anos
h) ( ) De 5 a 10 anos
i) ( ) De 10 a 15 anos
j) ( ) Acima de 15 anos

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Pergunta 1: Como a alta gestão da cooperativa está envolvida no processo de gestão de riscos?

Pergunta 2: Qual a importância dos Controles Internos para a estratégia financeira da cooperativa?

Pergunta 3: Como é definido o apetite ao risco da cooperativa?

Pergunta 4: De que forma a gestão de riscos influencia as decisões financeiras e estratégicas?

Pergunta 5: Como a diretoria avalia a eficácia dos controles internos implementados?

Pergunta 6: Existe alinhamento entre a área de riscos e as demais áreas da cooperativa? Como isso ocorre?

Pergunta 7: Quais são os principais riscos operacionais que preocupam a gestão atualmente?

Pergunta 8: A cooperativa possui mecanismos formais de reporte de falhas ou eventos de risco?

Pergunta 9: Como são tratadas as melhorias sugeridas pela área de riscos?

Pergunta 10: Na sua visão, a estrutura atual de controles internos é eficaz na mitigação dos riscos operacionais? Justifique.