

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**

TALISSE SILVA DA ROSA

**ATUAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA EM UM SISTEMA FINANCEIRO DE
CRÉDITO COOPERATIVO: UM ESTUDO NO SICREDI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.^a MSc. Cassiane Oliveira Velho

Porto Alegre

2016

ATUAÇÃO DA ÁREA DE CONTROLADORIA EM UM SISTEMA FINANCEIRO DE CRÉDITO COOPERATIVO: UM ESTUDO NO SICREDI¹

Talisse Silva da Rosa²

Cassiane Oliveira Velho³

RESUMO

Atualmente, os bancos não são os únicos atuantes no sistema financeiro nacional, as cooperativas de crédito estão, diariamente, aumentando a sua parcela de participação no mercado, oferecendo serviços financeiros, com uma proposta diferente das grandes instituições financeiras. As cooperativas de crédito são um importante instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social, pois utilizam seus ativos para financiar os próprios associados, mantendo os recursos nas comunidades onde eles foram gerados. Nesse segmento é essencial um controle que defina e acompanhe procedimentos para evitar riscos, falhas operacionais e outros erros nos níveis operacionais e estratégicos. A área de Controladoria desempenha este papel nas instituições financeiras, organizando e reportando dados relevantes, que auxilie os tomadores de decisão a desempenhar sua função de acordo com a missão e objetivos da organização. Sendo assim, o presente artigo tem por objetivo evidenciar as convergências e divergências nas principais práticas adotadas na área de Controladoria de um Sistema Financeiro de Cooperativismo de Crédito, utilizando a bibliografia existente para aprofundamento sobre o tema. Para tal finalidade, procedeu-se com uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, além de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, através de documentos oficiais da cooperativa, relatórios e a aplicação de um estudo de caso na Cooperativa de Crédito Sicredi. Concluiu-se com o estudo que algumas atividades citadas como típicas da Controladoria são realizadas por áreas específicas no Sicredi, refletindo parcialmente as práticas da Controladoria recomendadas na literatura sobre o tema.

Palavras-chave: Controladoria. Cooperativa de Crédito. Instituição financeira.

PERFORMANCE OF CONTROLLERSHIP AREA IN A FINANCIAL SYSTEM OF COOPERATIVE CREDIT: A STUDY IN SICREDI

ABSTRACT

Currently, banks are not the only ones operating in the financial system, credit unions are daily increasing its share of the market, by offering financial services, with a different proposal of large financial institutions. Credit Unions are an important incentive tool for

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2016, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

² Graduanda do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (talisserosa@hotmail.com).

³ Orientadora: Mestra em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (cassiane.velho@ufrgs.br).

economic and social development, as they use their assets to finance own members, keeping the resources in the communities where they were generated. This segment is essential that a control that defines and follow procedures to avoid risk, operational failures and other errors in the operational and strategic levels. The Controllershship area plays this role in financial institutions, organizing and reporting relevant data to assist decision makers to perform its function in accordance with the mission and goals of the organization. Thus, this article aims to highlight the convergences and divergences in key practices in the Controllershship area of a Financial System Credit Union using the existing bibliography for further discussion on the subject. For this purpose, it proceeded with a descriptive research with a qualitative approach, and bibliographic and documentary research, by official documents of the cooperative, reports and application of a case study on Credit Union Sicredi. It concluded with the study that some activities cited as typical of the Controllershship are performed by specific areas in Sicredi, partly reflecting the Controllershship of the practices in the literature on the subject.

Keywords: Controllershship. Credit Union. Financial institution.

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual está inserido em uma realidade corporativa em que as mudanças ocorrem rapidamente. É necessário que as empresas tenham um adequado controle organizacional e planejamento financeiro de suas atividades, sob o risco de perdas em seus investimentos e consequente redução de seu ativo financeiro.

Neste contexto, a Controladoria surge como uma ferramenta estratégica para um maior controle financeiro nas companhias. Segundo Padoveze (2012), é responsabilidade da Controladoria o processo de assegurar a eficácia da empresa, mediante o controle das operações e seus resultados planejados.

Em uma cooperativa, é primordial que a área de Controladoria atue como uma das áreas estratégicas do negócio. Conforme Filgueiras (2010), as cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas como sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados.

Considerando todos os riscos decorrentes das atividades desenvolvidas e serviços prestados em um conglomerado financeiro, as instituições financeiras possuem normas de regulamentação e princípios, necessários para segurança e fortalecimento do sistema, auxiliando como um mecanismo de controle. As atividades bancárias, por sua importância, complexidade e dinamismo, são reguladas por um número considerável de normas voltadas à estruturação do Sistema Financeiro e ao relacionamento entre os bancos e seu público (FEBRABAN, 2015b).

Logo, a área de Controladoria atua como um instrumento gerencial, gerenciando riscos e auxiliando no processo de tomada de decisão. A Controladoria é a grande responsável pela coordenação de esforços com vista à otimização da gestão de negócios das empresas e pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informação que deem suporte ao processo de planejamento e controle (PELEIAS, 1991).

A área de Controladoria tem participação fundamental no processo de gestão das organizações, pois atua de forma sistêmica através da interação com todas as áreas da empresa, no sentido de prover os seus gestores com informações necessárias para o alcance de um resultado otimizado (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006). Assim este estudo pretende demonstrar que a Controladoria atua como uma área estratégica no processo organizacional da cooperativa, e que suas práticas desempenhadas no sistema contribuem como uma importante ferramenta de gestão na tomada de decisões da empresa, além de atuar preventivamente no gerenciamento de riscos da instituição.

De acordo com o exposto, surge a questão que motiva esta pesquisa: quais as convergências e divergências entre as práticas de Controladoria sugeridas na literatura e as adotadas pelo Sistema Financeiro de Cooperativismo de Crédito Sicredi?

Assim o objetivo do artigo é evidenciar quais as convergências e divergências nas principais práticas adotadas na área de Controladoria do Sistema Financeiro de Cooperativismo de Crédito Sicredi, realizando um paralelo com os modelos sugeridos na literatura.

Com o aumento na oferta de serviços e, conseqüentemente, no número de associados, o Sistema Sicredi vem em um crescente crescimento no mercado financeiro. Neste cenário, é de vital importância que o sistema invista em uma área focada no planejamento e controle da organização.

Este artigo está estruturado em cinco seções, a introdução, a seguir o referencial teórico do estudo, focando na importância da Controladoria na gestão das empresas, o regime jurídico aplicado nas cooperativas e a gestão de riscos, e o papel da Controladoria nas instituições financeiras, também, destaca pesquisas acadêmicas que já abordaram o tema. Após apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa. Com base no estudo de caso no Sicredi, apresenta-se a descrição e análise dos dados. Por último, constam as considerações finais do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste referencial, são abordados os principais conceitos de Controladoria, a importância do cumprimento do regime jurídico e de uma gestão de riscos eficiente nas cooperativas, e os principais campos de atuação da Controladoria, com base em uma instituição financeira. Finalizando com um tópico de estudos relacionados.

2.1 CONTROLADORIA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

Conforme Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas com o fim de orientá-las para a eficácia. Figueiredo (1995) defende o mesmo ponto de vista, afirmando que o órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

A Controladoria desenvolveu-se ao longo dos anos diante da necessidade de controles eficientes. Diante da evolução das atividades econômicas dos últimos anos, a Controladoria ficou com a missão de fornecer informações precisas e oportunas para as tomadas de decisões dos gestores (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007).

Pode-se dizer que a área é uma vertente da Contabilidade Gerencial, sendo responsável pelo planejamento, avaliação e controle dos recursos na organização. “A Contabilidade Gerencial mudou o foco da Contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro” (PADOVEZE, 2012, p. 9). Informação corroborada por Beuren (2002), que afirma que é necessário o envolvimento da área de Controladoria no processo de gestão da empresa, com o objetivo de melhorar a tomada de decisões, bem como de propor o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e de controle gerencial por meio da construção de modelos, aplicações da pesquisa operacional, uso da estatística, entre outros recursos.

Utilizada como uma ferramenta de gestão, é necessário que os papéis com as funções e responsabilidades dos profissionais que atuam nesta área sejam bem definidos, pois a Controladoria participará do processo decisório da empresa, colaborando com os gestores em busca da eficácia gerencial da organização.

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, têm sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 10).

Para atender às necessidades de gestão moderna, a Controladoria precisa ser contínua e intrinsecamente estratégica, o que deve realizar sem perder seu caráter de apoio operacional e buscar assim uma conexão estratégico-operacional (MARTIN, 2002). De acordo com Perez Júnior, Pestana e Franco (1997), o papel da Controladoria deve ser de assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

Quanto a operacionalização da Controladoria, a área pode exercer tanto autoridade de linha quanto ser um órgão de *staff*. Segundo Borinelli (2006) em se tratando de subordinação da Controladoria e sua estrutura organizacional, entende-se que a Controladoria deve funcionar como órgão de linha, fazendo acontecer o processo de gestão e de tomada de decisão juntamente com os demais órgãos e funções da organização; enquanto que o órgão de *staff* é aquela unidade organizacional que desempenha atividades e funções de apoio e assessoria.

Conforme Lunkes, Schnorrenberger e Gasparetto (2010) a Controladoria é uma área de estudos que ainda necessita de definições e conceituações claras, além de um conjunto básico de funções; pois seu desenvolvimento ocorreu a partir dos preceitos básicos da Contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, participando ativamente da formulação das estratégias, deixando de ser apenas um compilador de dados e passando a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações.

A Controladoria, como uma ferramenta de gestão, tem em suas funções básicas uma grande participação para implementação das estratégias gerenciais, em busca de um planejamento e controle adequado para a efetiva tomada de decisões.

2.2 REGIME JURÍDICO DAS COOPERATIVAS E A GESTÃO DE RISCOS

Conforme Pinheiro (2008), uma cooperativa de crédito é uma instituição financeira constituída sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos seus associados, como concessão de crédito, captação de depósitos, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo de seus produtos e serviços.

O regime jurídico das sociedades cooperativas é instituído pela Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define as cooperativas como sociedade de pessoas, de natureza civil, mantém a fiscalização e o controle das cooperativas de crédito e das seções de crédito das agrícolas mistas com o Banco Central do Brasil (BRASIL, 1971).

As regulamentações no sistema financeiro são uma forma de mitigar riscos, contribuindo para que exista uma boa governança corporativa. Cruz (2009), afirma que uma das atribuições da Controladoria em bancos é a gestão dos diversos tipos de riscos a que estão expostos, assim atua no controle de riscos nas instituições financeiras. Por isto, o desempenho adequado na área de Controladoria é primordial em uma organização, pois é necessário que a instituição esteja convergente com as normas e regulamentações jurídicas.

Em instituições financeiras, umas das principais funções desempenhadas pela Controladoria é a função de *compliance*. *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer que a entidade obedeça aos regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (SCHMIDT; SANTOS, 2006). Uma instituição que não esteja em conformidade com essas normas, corre o risco de sofrer sanções legais ou regulamentares, perdas financeiras ou mesmo perdas reputacionais decorrentes da falta de cumprimento de disposições legais, regulamentares e códigos de conduta, conhecidos como risco de *compliance* (FEBRABAN, 2009).

Considerando estes riscos nas atividades desenvolvidas e nos serviços prestados pelas empresas que atuam no sistema financeiro, criou-se o Comitê da Basileia em 1988, que propunha um conjunto mínimo de diretrizes para adequação de capital em bancos. Conforme o BACEN (2013b), os Acordos de Basileia são um conjunto de acordos bancários firmados entre vários bancos centrais de todo o mundo para prevenir o risco de crédito; no Brasil, o Acordo de 1988 foi implementado por meio da Resolução 2.099, de 17 de agosto de 1994,

essa resolução introduziu a exigência de capital mínimo para as instituições financeiras para cobrir perdas, em função do grau de risco de suas operações ativas. Em 2004, houve a publicação do Basileia II, com o principal objetivo de adoção de práticas de gestão de riscos mais sólidas, com a administração consciente dos mesmos, não apenas reservando um valor para a cobertura dos riscos envolvidos (BACEN, 2013b).

Em 16 de dezembro de 2010, o Comitê de Basileia publicou novo conjunto de recomendações, que ficaram conhecidos por Basileia III, as regras buscam aperfeiçoar a capacidade das instituições financeiras de absorver choques, fortalecendo a estabilidade financeira e a promoção do crescimento econômico sustentável; o aumento da quantidade e qualidade do capital regulamentar mantido por instituições financeiras visa a reduzir a probabilidade e a severidade de eventuais crises bancárias, e os seus consequentes custos para a economia real (BACEN, 2013a). Leite e Reis (2013), ressaltam que Basileia III não se constitui em um novo acordo, é antes, um conjunto de propostas de emenda ao acordo anterior (Basileia II), modificando as medidas que foram julgadas insuficientes, tanto para controlar a instabilidade dos mercados financeiros, quanto para evitar a ocorrência de crises mais graves.

O objetivo do Acordo foi fortalecer a solidez e a estabilidade do sistema bancário, por meio da recomendação para os bancos constituírem um capital mínimo, de forma a minimizar os riscos de insolvência das instituições bancárias, e que fosse suficiente para fazer frente à boa parte das ocorrências com materialização de perdas (FEBRABAN, 2015a).

Como a gestão de riscos passou a representar um dos principais focos de gerenciamento nas entidades modernas, estruturar, implementar e manter sistemas eficazes de controles internos tornou-se um fator fundamental para o sucesso de qualquer instituição financeira, objetivando a identificação e o gerenciamento dos riscos operacionais, e da adequação das políticas e procedimentos internos que atendam às regulamentações internas e externas (SCHMIDT; SANTOS, 2006).

2.3 A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As práticas de Controladoria são desenvolvidas de diversas formas, cada empresa adota aquelas que melhor atendem suas necessidades informacionais, considerando que as empresas estão em constantes mudanças, alterando as suas formas de atuação interna e externa. Estas mudanças podem ser pequenos ajustes estruturais, como redução de custos, a busca de novas fontes de receitas, uma gestão de risco mais criteriosa, ou qualquer tipo de

alteração que possa vir a exigir um controle específico que a Controladoria em sua forma ampla de atuação poderá fornecer (BRANTES; GERIGK, 2009).

Para Bianchi, Backes e Giongo (2006), a atuação da área de Controladoria pode ser vista sob duas perspectivas: primeira, como um órgão facilitador que fornece informações às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas; segunda, como a área que busca integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, com a diretriz estratégica da empresa como um todo.

Em instituições financeiras, as funções e responsabilidades da Controladoria apresentam algumas particularidades em comparação à atuação da Controladoria em empresas de outros segmentos. Segundo Santos (2005), dentre as principais atribuições da Controladoria em instituições financeiras, pode-se citar planejamento orçamentário, a avaliação de desempenho, o controle e a mensuração de riscos aos quais a entidade está exposta e o gerenciamento de informações.

Na visão de Almeida, Parisi e Pereira (2009), a Controladoria possui as seguintes funções: subsidiar o processo de gestão, avaliar o desempenho das áreas e dos gestores da organização, avaliar o resultado da empresa, gerenciar os sistemas de informações e atender aos agentes de mercado.

Figueiredo e Caggiano (2008) definem que as principais atividades da Controladoria podem ser classificadas em:

- Planejamento – estabelecer e manter um plano integrado para as operações, consistentes com os objetivos e as metas da companhia a curto e longo prazo, que deve ser analisado e comunicado aos gestores por meio de um sistema de comunicação.
- Controle – desenvolver e revisar os sistemas de avaliação de desempenho da atividade da empresa, de modo que estes contribuam para melhorar o desempenho dos gestores na execução das suas funções e o resultado global da empresa.
- Informação – preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo decisório, bem como preparar informações para uso externo.
- Contabilidade – manter os registros do sistema de Contabilidade Geral e de Custos em conformidade com os princípios da Contabilidade e de acordo com as finalidades do controle interno.

- Outras funções – administrar e supervisionar as atividades que impactam o desempenho empresarial, estabelecer relacionamentos com auditores internos e externos, garantir a manutenção de sistemas e procedimentos de registro e instituir programas de financiamento.

Para Schmidt e Santos (2006) as principais funções de Controladoria podem ser definidas como:

- Estabelecer, manter e sistematizar um integrado plano de operações consistente com os objetivos da companhia (missão).
- Gerenciar o risco operacional através da administração dos sistemas de controles internos.
- Manter um relacionamento apropriado com auditores internos e externos.
- Preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informações que servirá de base para os administradores, no processo de tomada de decisão e supervisão da preparação das demonstrações externas que servirão de reporte para o governo, acionistas, instituições financeiras, fornecedores e público em geral.

Cavalcanti (2001), afirma que a Controladoria auxilia os gestores a planejar e controlar as atividades da organização por meio de quatro funções principais:

- Planejamento: gerenciar o processo de identificação do que há para fazer, qual o prazo para execução e de que maneira deve ser feito. Esse processo é dinâmico, uma vez que busca evidenciar os recursos disponíveis e necessários para a empresa enfrentar a concorrência.
- Organização: buscar identificar profissionais qualificados, tecnologia e instalações a fim de que a Controladoria possa cumprir o seu papel de forma efetiva.
- Direção: assegurar a sinergia entre os recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, objetivando o cumprimento da missão e visão de futuro da empresa.
- Avaliação: desenvolver um sistema de mensuração dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa com o intuito de interpretar os resultados alcançados pela empresa, a fim de que se possam definir tendências e inter-relações entre as variáveis que estão afetando, de forma positiva e/ou negativa, os negócios.

Borinelli (2006) organizou as atividades em funções da Controladoria, segundo à Estrutura Conceitual Básica de Controladoria. A seguir, estão algumas das funções elencadas pelo autor:

- Função contábil: relativa ao desenvolvimento da Contabilidade Societária (ou Financeira), tais como: gerenciar as atividades, manter os registros contábeis, elaborar as demonstrações contábeis e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
- Função gerencial-estratégica: promover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo, para que os gestores possam estar devidamente subsidiados em suas tomadas de decisões gerenciais e estratégicas. Estão incluídas, também, as seguintes atividades: coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; criar condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas; auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica; desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica, entre outras.
- Função de custos: registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar os custos da organização, incluindo análises gerenciais e estratégicas, de linhas de negócios e de clientes.
- Função tributária: atividades relativas à Contabilidade Tributária (ou Fiscal) como atender obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas tributárias, ou seja, registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições.
- Função de proteção e controle dos ativos: registrar e controlar todos os bens da organização.
- Função de controle interno: estabelecimento e monitoramento do sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio organizacional e estimular a aderência às diretrizes e políticas internas, obtendo conformidade com as leis e regulamentos (*compliance*).
- Função de controle de riscos: identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar os diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos.
- Função de Gestão da Informação: conceber modelos de informações e gerenciar as informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.
- Outras funções: não se incluíram nestas atividades as funções de auditoria e tesouraria, por exemplo, mas que podem ser realizadas pela área de Controladoria.

Kanitz (1977) destaca que as funções da Controladoria compreendem a informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Entre os conceitos é possível verificar que as funções de planejamento, controle, informação e Contabilidade se destacam na atuação da área de Controladoria. Soma-se a estas atividades, o suporte na tomada de decisão e o auxílio na gestão que os gestores da área de Controladoria desempenham em conjunto com as outras áreas da empresa.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

A Controladoria em instituições financeiras pode diferenciar-se da Controladoria em outros segmentos, como a indústria, comércio, etc. Há muitos estudos sobre o tema Controladoria, mas poucos focam-se em instituições financeiras. Aplicados ao modelo de cooperativas, estes estudos são ainda mais raros. Nos parágrafos seguintes, seguem alguns estudos sobre o tema, que serviram de referencial teórico para este artigo.

Lima *et al.* (2011) publicaram um estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S. A. (BNB), para identificar as funções do órgão de Controladoria em uma instituição financeira e como a sua atuação é percebida pelos gestores. Os autores concluíram na pesquisa que o órgão de Controladoria do BNB está de acordo com os conceitos apresentados na literatura, devido a uma multiplicidade de funções relacionadas ao planejamento, avaliação e controle e gestão da informação, que contribuem para o alcance da eficácia empresarial.

Cruz (2009), elaborou sua dissertação de mestrado com o objetivo de verificar como as práticas de Controladoria dos maiores bancos que operam no Brasil se refletem na Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), proposta por Borinelli (2006), com uma complementação das funções e atribuições da Controladoria voltadas para instituições financeiras. Os resultados concluíram que as práticas refletem parcialmente os elementos que integram a ECBC.

Borinelli (2006) apresentou em sua tese, uma sistematização do conhecimento sobre Controladoria, e a partir disto criou a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), que investigou a realidade das práticas de Controladoria das cem maiores empresas privadas que operam no Brasil. No estudo, o autor verificou, em que medida, os elementos que integram a estrutura conceitual refletem as práticas de Controladoria das empresas investigadas. Os resultados da pesquisa evidenciaram que, na prática, as empresas utilizavam diferentes maneiras para organizar as atividades de Controladoria, o que permitiu concluir que

os elementos que formam a ECBC refletem, parcialmente, as práticas de Controladoria das empresas investigadas.

Santos (2005) realizou, em sua dissertação de mestrado, um estudo comparativo da Controladoria enquanto ciência e o modelo encontrado no Banco do Brasil S.A. Através dos resultados o autor propôs um modelo simplificado de Controladoria aplicável às instituições financeiras.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos: (a) pela forma de abordagem do problema, (b) de acordo com seus objetivos e (c) com base nos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto à forma de abordagem do problema, este estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois fará uma análise mais detalhada referente as práticas da área de Controladoria do Sicredi, para assim identificar as convergências e divergências entre as práticas da empresa e as sugeridas na literatura. Com o crescimento das investigações nas ciências humanas, as abordagens qualitativas procuraram consolidar procedimentos que pudessem superar os limites das análises meramente quantitativas, e o que difere uma abordagem da outra é o fato de o paradigma qualitativo não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema (SILVA, 2010).

Quanto aos objetivos a pesquisa é classificada como descritiva, já que o objetivo do estudo é analisar quais as convergências e divergências nas principais práticas evidenciadas na área de Controladoria da Cooperativa de Crédito Sicredi, analisando assim as características de uma determinada população.

Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utilizam-se de técnicas específicas, dentre as quais destacam-se a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e observação (ALMEIDA, 1996, p.104).

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados a pesquisa classifica-se como um estudo de caso, realizado no Sistema Cooperativo de Crédito Sicredi, na cidade de Porto Alegre. O estudo de caso é o estudo de uma unidade social que se analisa profundamente e intensamente. Conforme Martins (2008) trata-se de uma investigação empírica que pesquisa

fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Ainda segundo o autor, isto ocorre mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado – problema pesquisa –, assim o estudo de caso possibilita penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.

A coleta de dados para este estudo foi realizada com pesquisa documental, através de documentos oficiais, relatórios e através de um estudo de caso na Cooperativa de Crédito Sicredi, especificamente na Confederação Sicredi, localizada no Centro Administrativo Sicredi (CAS) em Porto Alegre (RS); onde além da coleta via documentação e observação, houve a aplicação de uma entrevista estruturada com três colaboradores da área de Controladoria, que estão há mais de dois anos atuando no Sistema Sicredi, para assim analisar o objetivo proposto no presente artigo. A entrevista estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O roteiro da entrevista encontra-se detalhado no apêndice I.

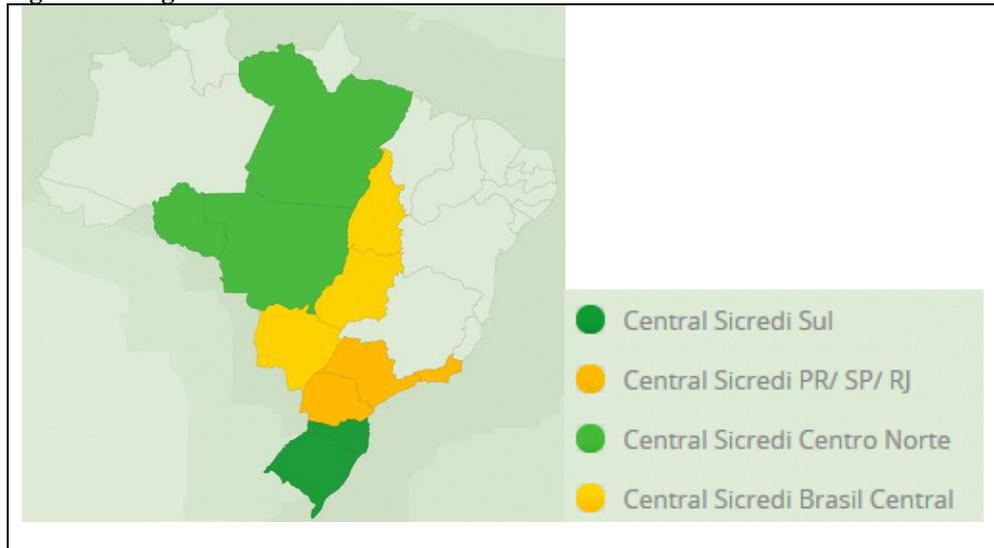
4 ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção apresenta as análises e interpretações dos dados obtidos através da pesquisa aplicada na Cooperativa de Crédito Sicredi.

4.1 PERFIL DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

O Sicredi é uma instituição financeira do ramo de cooperativas de crédito e é uma das principais organizações que representam, no Brasil, o Sistema de Cooperativismo de Crédito. Ao todo são 95 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com 1.400 pontos, distribuídos em onze estados brasileiros (SICREDI, 2016).

Como está presente em vários estados, a Cooperativa Sicredi atua em forma de sistema, esta forma de organização permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito para exercer suas atividades, logo beneficia o sistema frente a um mercado no qual existem grandes conglomerados financeiros. Na Figura 1 é possível observar a distribuição das Cooperativas do Sicredi pelas regiões do Brasil.

Figura 1 – Regiões onde o Sicredi atua

Fonte: Sicredi (2016).

Conforme demonstrado na Figura 1, as cooperativas de crédito são estruturadas em quatro Centrais Regionais – acionistas da Sicredi Participações S.A. –, e contam com a orientação estratégica e a especialidade técnica das seguintes organizações: uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo e suas empresas controladas (Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros), centralizados no Centro Administrativo Sicredi (CAS) em Porto Alegre (RS). Todas essas entidades formam o Sicredi e adotam um padrão operacional único.

Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Com o fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, foi crescendo a abrangência de atuação do cooperativismo de crédito, com a significativa ampliação do volume de recursos administrados, o aumento do contingente de associados e a disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços.

4.2 CONTROLADORIA NO SICREDI – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A LITERATURA E A PRÁTICA

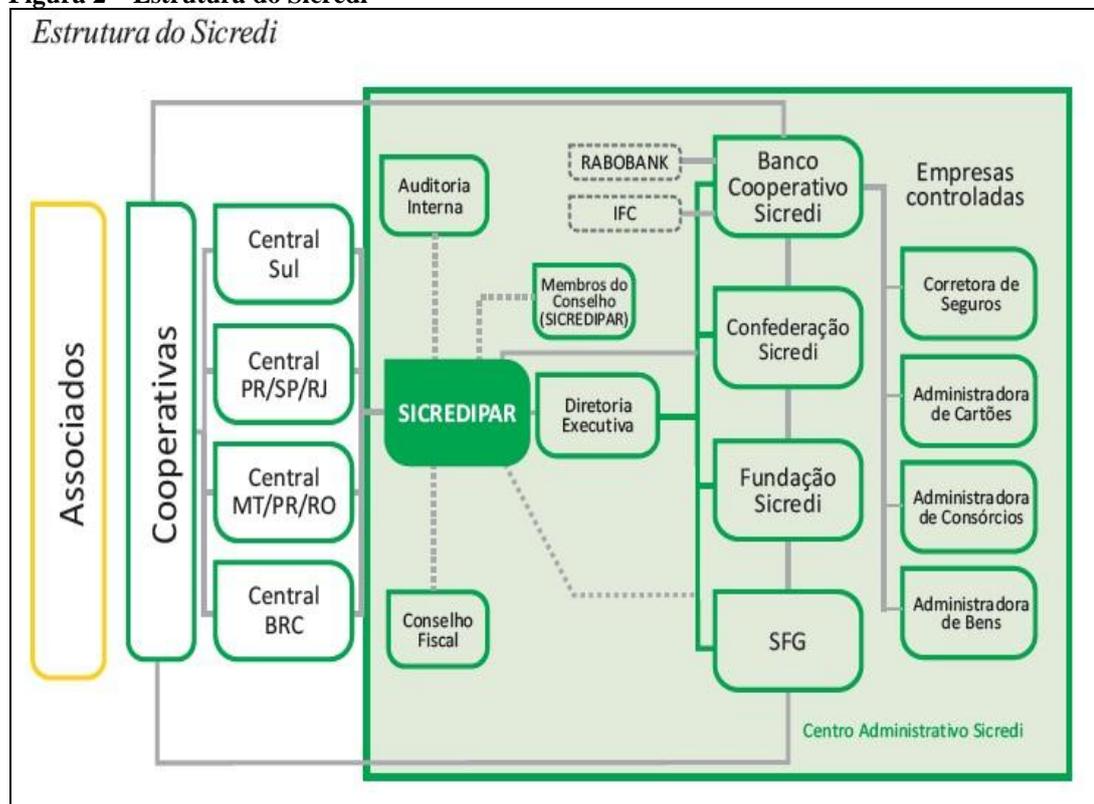
As funções e atividades da área de Controladoria podem variar de acordo com a empresa, devido a fatores como o tamanho, segmento, a centralização ou descentralização da administração, entre outros pontos. Para identificação das práticas da Controladoria em uma

instituição financeira, realizou-se a entrevista separada por Blocos, nas próximas seções são apresentados os resultados obtidos.

4.2.1 Estrutura da Controladoria no Sicredi

O Sicredi é um sistema consolidado e possui uma estrutura centralizada, com o objetivo de atender todas as cooperativas com padrões definidos. Portanto, nos Blocos 1 e 2 da entrevista buscou-se entender onde se encontra a área de Controladoria do Sicredi dentro desta estrutura. A Figura 2 apresenta a estrutura de todo o sistema.

Figura 2 – Estrutura do Sicredi



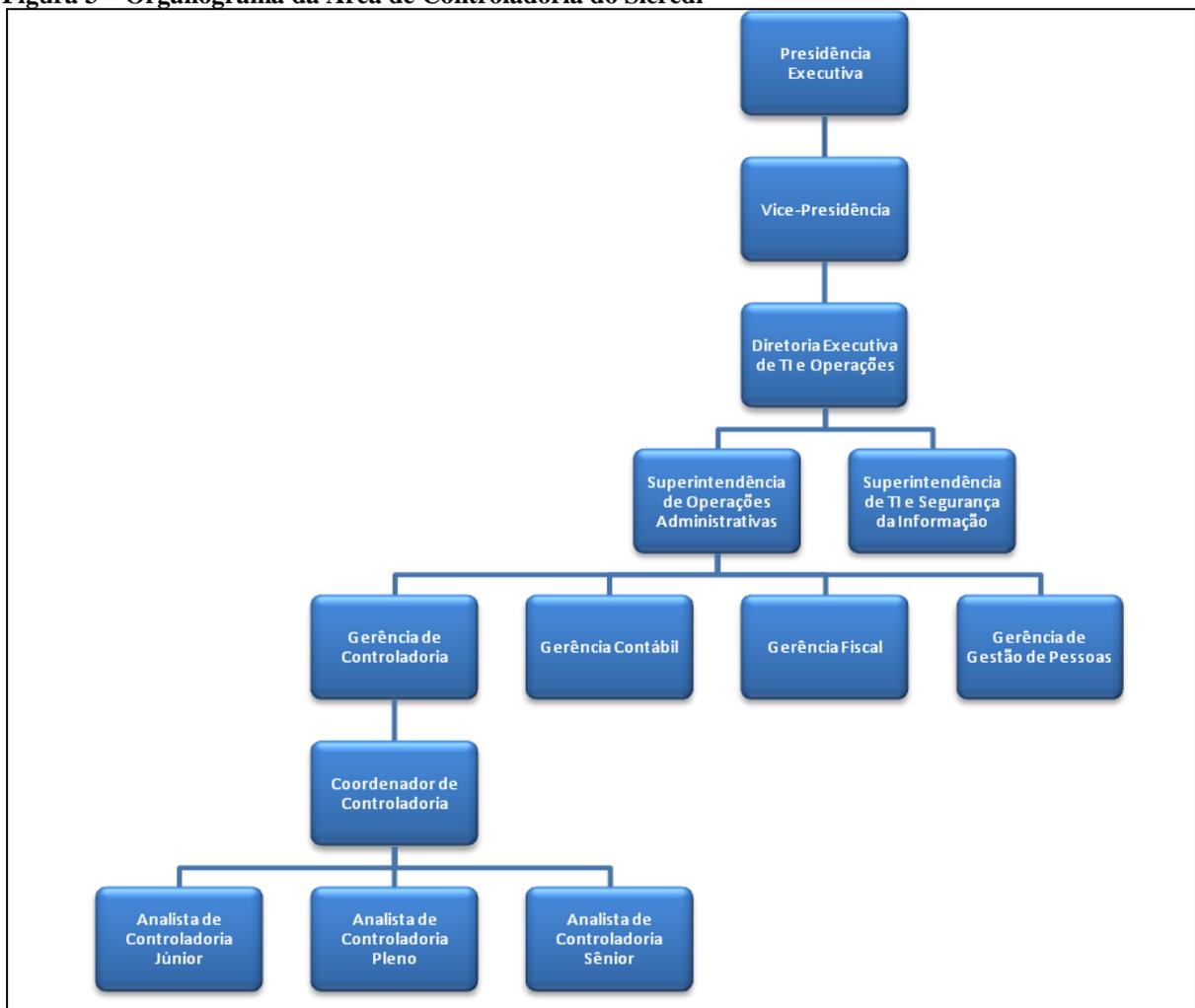
Fonte: Sicredi (2016).

Conforme observa-se na Figura 2, a estrutura do Sistema Sicredi inicia-se nos associados – responsáveis pela manutenção do sistema –, sucedidos pelas 04 Centrais Regionais, em seguida, encontra-se a Sicredi Participações S.A, que coordena o planejamento estratégico das cooperativas, posteriormente encontram-se o Conselho Fiscal, Auditoria Interna e a Diretoria Executiva, seguido do Banco (controlador das empresas de seguros, cartões, bens e consórcios), a Confederação, a Fundação e os Fundos Garantidores, estes últimos responsáveis em grande parte pela solidez do Sistema.

A entrevista para este estudo foi aplicada na Confederação Sicredi, localizada no CAS em Porto Alegre (RS), onde estão centralizados os serviços de Contabilidade, Controladoria, folha de pagamento, tributário, *call center*, compras, administrativo, entre outros. Estes serviços são realizados para as Centrais Regionais, Cooperativas Singulares, Banco Cooperativo e demais empresas filiadas ao sistema. A Confederação foi criada com o objetivo de prestar serviços às cooperativas e às demais empresas e entidades conveniadas – nos segmentos de tecnologia da informação e compartilhamento de serviços centralizados – e onde atualmente encontra-se a área de Controladoria do Sistema.

Na literatura alguns autores afirmam que a Controladoria, devido a sua importância no acompanhamento dos processos de outras áreas na empresa, deve estar subordinada à alta administração da organização, evitando assim possíveis conflitos de interesses na análise de resultados das operações. A Figura 3 demonstra o organograma da área de Controladoria do Sicredi, dentro da estrutura do Sistema Sicredi.

Figura 3 – Organograma da Área de Controladoria do Sicredi



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016).

Através do organograma da área de Controladoria no Sicredi, apresentado na Figura 3, verifica-se que a Gerência de Controladoria está subordinada à Superintendência de Operações Administrativas, que por sua vez, está subordinada à Diretoria Executiva de TI e Operações. O Superintendente de Operações Administrativas, também é o responsável pelo contato direto com as Gerências Contábil e Fiscal, Gerência de Gestão de Pessoas, Gerência de Suprimentos e Logística e Gerência Administrativa da Confederação. Dentro da Gerência de Controladoria, além do Contador, especialista em Controladoria (gerente da área), há mais um cargo de supervisão, o Coordenador de Controladoria (também com formação em Ciências Contábeis) que supervisiona os analistas da área. Essa estrutura mostra-se necessária devido ao grande número de processos realizados pela área e a quantidade de informações que são consolidadas, referente às cooperativas do sistema espalhadas no país, que são tratados nos blocos seguintes.

Além da identificação da estrutura da área de Controladoria, foi questionado se a área possui uma Controladoria Corporativa ou Controladoria Divisional, apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Identificação da área de Controladoria

Identificação da área de Controladoria	Pesquisadas	
	Freq.	%
Há Controladoria Corporativa?	3	100%
Há Controladoria Divisional?	0	0%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016).

Conforme os resultados apresentados na Tabela 1, as respostas foram unânimes, houve afirmação em 100% que a área de Controladoria do Sicredi possui apenas Controladoria Corporativa, não existindo no sistema Controladoria Divisional. Isto comprova que a Controladoria do Sistema é centralizada e não está distribuída em outras áreas dentro da organização.

No Bloco 2 da entrevista foi questionado se na estrutura interna da área de Controladoria, existiam unidades formalmente constituídas. Atualmente na área de Controladoria do Sicredi, não há subdivisões internas definidas, as responsabilidades e funções da área são distribuídas por grupos de colaboradores. Recentemente a área passou por uma reestruturação – antes a Controladoria estava estruturada dentro do Banco Cooperativo e em 2015 passou a ser estruturada na Confederação, para ficar mais próxima dos processos contábeis da organização e subordinada ao mesmo Superintendente – então é previsto que no futuro sejam criadas subdivisões dentro da área.

4.2.2 Funções e atividades desempenhadas pela área de Controladoria do Sicredi

No Bloco 3 da entrevista foram relacionados grupos de funções onde a Controladoria é normalmente citada como umas das responsáveis na literatura, e questionado se a área de Controladoria do Sicredi desempenha estas atividades. Em caso de resposta negativa, era solicitado que informasse a área dentro do sistema que desempenha a função. O Quadro 1 demonstra os resultados obtidos.

Quadro 1 – Funções desempenhadas na área de Controladoria

Identificação das funções, atribuições e atividades desempenhadas pela área de Controladoria.	
Grupo de Funções	Área responsável no Sicredi
CONTABILIDADE SOCIETÁRIA/FINANCEIRA	
Manutenção dos registros contábeis das transações da empresa.	Gerência Contábil
Controle patrimonial (ativos fixos).	Gerência Contábil
Consolidação das demonstrações contábeis.	Controladoria
Preparação das demonstrações contábeis.	
Divulgação das informações contábeis.	
Análise de balanços.	
CONTABILIDADE FISCAL	
Apuração, conferência, escrituração e recolhimento de impostos.	Gerência Fiscal
Orientação fiscal às demais unidades organizacionais.	
Planejamento tributário.	
Gestão e controle de impostos.	
RISCOS E CONTROLES INTERNOS	
Auditoria interna.	Controladoria
Implantação e gestão dos controles internos da Cooperativa.	Área de Controles Internos
Gestão dos riscos de mercado.	Área de Risco
Gestão dos riscos de crédito.	
Gestão dos riscos operacionais.	
Acompanhamento da Basileia.	Controladoria
FINANÇAS	
Gestão financeira e de tesouraria.	Área de Tesouraria
Controle de fluxo de caixa.	
Análise dos índices do Balanço.	Controladoria
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	
Gestão dos sistemas de informação em geral.	Área de Infra-estrutura e TI
Gestão das informações gerenciais.	Controladoria
Produção e geração das informações.	

(continua)

Quadro 1 – Funções desempenhadas na área de Controladoria (continuação)

Identificação das funções, atribuições e atividades desempenhadas pela área de Controladoria.	
Grupo de Funções	Área responsável no Sicredi
ATENDIMENTO A USUÁRIOS EXTERNOS	
Associados.	Unidades de Atendimento (UA)
Governo.	Controladoria
Auditoria Externa.	
Órgãos Reguladores (BACEN, CVM, SUSEP, etc.).	

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016).

No Quadro 1 foram relacionados grupos de atividades e as respectivas áreas responsáveis pelo desempenho das funções dentro do Sistema Sicredi. A seguir, seguem os apontamentos verificados referente as práticas de Controladoria adotadas na cooperativa:

- Contabilidade societária/financeira: a manutenção dos registros contábeis e o controle patrimonial é efetuado pela Gerência Contábil. Já a consolidação, preparação e divulgação das demonstrações contábeis é responsabilidade da área de Controladoria, assim como a análise dos balanços.
- Contabilidade fiscal: todas as atividades relacionadas ao planejamento, gestão, apuração e controle de impostos são efetuadas pela área fiscal, que possui especialistas tributários para atender as obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em lei.
- Riscos e controles internos: nas atividades de gestão de riscos há uma área de risco, estruturada no Banco e que efetua o acompanhamento; a gestão dos controles internos, é efetuada, também, por uma área específica estruturada no Banco. A área de Controladoria efetua o acompanhamento da Basileia e as atividades realizadas referente a auditoria interna, que são os atendimentos aos órgãos reguladores e auditores internos e externos para envio de informações e relatórios solicitados.
- Finanças: nas atividades de finanças a gestão financeira e controle do fluxo de caixa são realizados pela área de tesouraria; a Controladoria é responsável pela análise dos índices do Balanço.
- Sistemas de informações: a área de TI é responsável pela gestão dos sistemas de informação em geral; a Controladoria fica responsável pela gestão, produção e geração das informações gerenciais, referente as informações contábeis, econômicas, financeiras e patrimoniais.
- Atendimento a usuários externos: os usuários externos podem ser considerados os *stakeholders* da instituição financeira. O atendimento ao Governo, auditoria externa e

órgãos reguladores são efetuados pela Controladoria. Já o atendimento aos associados é realizado exclusivamente pelas unidades de atendimento (UA), que são equivalentes a uma agência bancária.

Verifica-se que algumas atividades abordadas na literatura como funções típicas da Controladoria, são realizadas por outras áreas dentro do Sicredi. Como exemplo a contabilidade fiscal e a gestão de riscos e controles internos, que são realizadas por áreas específicas na organização. Percebe-se que a Controladoria presta um serviço de contabilidade gerencial na cooperativa, enquanto atividades operacionais e outras atividades estratégicas são realizadas por áreas especializadas. Complementando as práticas desempenhadas na Controladoria, houve um questionamento se de acordo com as atividades desempenhadas, a área pode ser identificada como um órgão de linha ou de *staff*, a Tabela 2 apresenta o resultado:

Tabela 2 – Posição no organograma da área de Controladoria

Conforme a posição no organograma e atividades desempenhadas, a Controladoria:	Pesquisadas	
	Freq.	%
É um órgão de linha?	0	0%
É um órgão de <i>staff</i> ?	3	100%

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016).

O resultado da pesquisa, apresentado na Tabela 2, identifica a Controladoria como um órgão de *staff*, devido a execução de serviços especializados. Porém conforme a disposição do organograma da área apresentando na Figura 3, pode-se interpretar a Controladoria como um órgão de linha, também, pois atua no processo de gestão e de tomada de decisão juntamente com os demais órgãos e funções da organização.

4.2.3 Papel desempenhado pela área de Controladoria do Sicredi em processos específicos

No Bloco 4, último bloco da entrevista, foram questionados o papel desempenhado pela área de Controladoria do Sicredi em processos específicos de gestão, como Planejamento Estratégico, Orçamento e Planejamento Tributário. O Quadro 2 apresenta as análises obtidas através da pesquisa.

Quadro 2 – Papel da área de Controladoria em processos específicos

Papel desempenhado pela área de Controladoria em processos específicos.	Práticas no Sicredi
Planejamento Estratégico	Na elaboração e controle do planejamento estratégico, a Controladoria é corresponsável pelo processo e acompanhamento, juntamente com outras áreas estratégicas.
Orçamento Empresarial	No processo de orçamento empresarial, a Controladoria é responsável por coordenar e organizar o processo, pois consolida as informações das outras áreas e planeja o orçamento da organização.
Análises dos ambientes interno e externo	A Controladoria não participa do processo da análise do ambiente externo da organização; quanto a análise do ambiente interno, a área apenas realiza as tarefas da sua estrutura interna, não sendo responsável pela análise de toda organização.
Análise da viabilidade de projetos, produtos, serviços e investimentos	A Controladoria não participa do processo, há uma área de produtos e serviços na cooperativa que efetua essa análise.
Mensuração, análise e controle de custos para fins gerenciais	Nestes dois processos, a Controladoria apenas realiza as tarefas da sua área, não sendo responsável por toda organização.
Avaliação de desempenho da organização	
Planejamento Tributário	A Controladoria fornece apenas apoio e suporte informacional, sendo a área de Gerência Fiscal uma das principais responsáveis por este processo.
Controle de Riscos (<i>compliance</i>)	A Controladoria não participa do processo, há uma área de riscos que efetua o processo de controle de riscos.

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2016).

O Quadro 2 apresenta as principais atribuições desempenhadas pela área de Controladoria do Sicredi em processos específicos: Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, Análises dos ambientes interno e externo, Análise da viabilidade de projetos, produtos e serviços, Mensuração, análise e controle de custos para fins gerenciais, Avaliação de desempenho da Organização, Planejamento Tributário e, por último, o Controle de Riscos.

De todos os processos específicos, pode-se destacar o Controle de Riscos, pois de acordo com a análise realizada na literatura é uma atividade em que a Controladoria seria a responsável, o que não ocorre no Sicredi. Na cooperativa esta função não é realizada pela Controladoria, e sim por uma área específica de Controles Internos e Risco. Verifica-se com esta pesquisa que as práticas de Controladoria, na Cooperativa de Crédito Sicredi, divergem em alguns pontos com os conceitos elencados na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar as principais práticas adotadas na área de Controladoria de um Sistema Financeiro de Cooperativismo de Crédito, utilizando a bibliografia existente como parâmetro para investigar as convergências e divergências que ocorrem na prática. Para esta verificação aplicou-se um estudo de caso na Cooperativa de Crédito Sicredi, especificamente na Confederação, que presta um serviço centralizado às cooperativas, comparando com algumas definições da literatura.

Como resultado da pesquisa, verificou-se que a área de Controladoria do Sicredi, possui a sua principal atuação na Contabilidade Gerencial, compilando as informações das outras áreas. Atividades que são citadas como típicas da Controladoria na literatura, são realizadas por áreas operacionais no Sistema Sicredi. Sendo as áreas de Gerência Contábil e Gerência Fiscal as principais fontes de informação para a Controladoria, já que a gestão contábil e gestão tributária são realizadas por áreas específicas na cooperativa. Outra atividade citada como responsabilidade da Controladoria na literatura, porém no Sicredi é realizado por uma área específica, é a gestão de riscos e controles internos (*compliance*), o que pode ser explicado pelo fato de ser realizada em uma instituição financeira que possui uma estrutura centralizada, necessitando de mais áreas que atuem em processos específicos e que atue de forma ativa na prevenção e controle de fraudes, mitigando os riscos.

A Controladoria do Sicredi atua nas funções de planejamento e de orçamento empresarial, no atendimento à auditoria interna e externa e aos órgãos reguladores, e na elaboração das Demonstrações de Resultados, Balanço Patrimonial e Indicadores Financeiros do Sistema. Assim consegue analisar o grau de eficiência dos controles contábeis e operacionais, verificando aspectos legais e riscos, podendo sugerir melhorias nas políticas e procedimentos da instituição. Desta forma, a Controladoria do Sicredi participa do processo de tomada de decisões do sistema, tanto a nível estratégico quanto operacional.

Deve-se considerar que, atualmente, as atividades da área de Controladoria do Sicredi encontram-se em fase de reestruturação, com a adoção de modelo de gerenciamento de controles e acompanhamento por processos, objetivando a padronização de normas e eficiência, assim futuramente a área possa agregar atividades que hoje não estão no seu escopo de responsabilidades. Porém, é consenso que a participação da Controladoria no processo de decisão e gestão da Cooperativa, principalmente no suporte aos demais gestores é essencial.

Para estudos futuros, recomenda-se a continuidade desta pesquisa em outras instituições financeiras ou cooperativas, ou até mesmo comparando a área de Controladoria em instituições financeiras com outros segmentos, verificando as relações e diferenças nos dois ramos. Além de outros temas que são relacionados à Controladoria, como Controles Internos e Gerenciamento de Riscos nas corporações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias**. 4. ed. Belém: Cejup, 1996.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **BC implanta recomendações de Basiléia III, de 01 de março de 2013a**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/Paginas/banco-central-implanta-recomendacoes-de-basileia-iii-1-3-2013.aspx>>. Acesso em: 10 out. 2015.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **MSU – Manual da Supervisão, de 27 de novembro de 2013b**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/gmn/visualizacao/listarDocumentosManualPublico.do?method=visualizarDocumentoCodigoFormatado&codigoFormatado=1.2.20.20&idManual=1>>. Acesso em: 10 out. 2015.
- BEUREN, Ilse Maria. O papel da Controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da Controladoria em trabalhos publicados no ENANPAD e no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001 a 2006. **Revista Contabilidade Financeira – USP**, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 22-37, set./dez., 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n45/v18n45a03.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2016.
- BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional. **Revista Contexto - UFRGS**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º semestre 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/FIC/2005_FICB1693.pdf>. Acesso em: 09 maio 2015.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php>>. Acesso em: 09 maio 2015.

BRANTES, Dayane Maria; GERIGK, Willson. Práticas de Controladoria em cooperativas de crédito. In: SEMANA DE INTEGRAÇÃO ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 2009, Irati. **Anais eletrônicos...** Irati: SIEPE, 2009. Disponível em: <http://anais.unicentro.br/siepe/2009/pdf/resumo_757.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.

BRASIL. 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 25 out. 2015.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios:** evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CRUZ, Bleise Rafael da. **A prática da Controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de Controladoria.** 2009. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-04112009-230522/pt-br.php>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Função de compliance, de 01 de julho de 2009.** Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2015.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Os acordos de Basiléia – um roteiro para implementação nas instituições financeiras,** Porto Alegre, 2015a. Disponível em: <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWg6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Artigo_Basileia_6.pdf>. Acesso em: 14 out. 2015.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). **Sistema brasileiro de autorregulação bancário,** Porto Alegre, 2015b. Disponível em: <https://www.febraban.org.br/Febraban.asp?id_pagina=241>. Acesso em: 14 out. 2015.

FIGUEIREDO, Sandra. Contabilidade e a gestão empresarial – a Controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade,** Fortaleza, ano XXIV, n. 93, maio/jun., 1995. Disponível em: <http://www.isesonline.com.br/downloads/sandra/artigos/CONTABILIDADE_E_A_GESTAO_EMPRESARIAL_%20-_A%20CONTROLADORIA.pdf>. Acesso em: 14 out. 2015.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria:** teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas: 2008.

FILGUEIRAS, Claudio. **Manual de contabilidade bancária:** mais de 300 questões com gabarito. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria:** teoria e estudos de casos. São Paulo: Pioneira, 1977.

LEITE, Karla Vanessa Batista da Silva; REIS, Marcos. O acordo de capitais de Basiléia III: mais do mesmo? **Revista Economia,** Brasília (DF), v. 14, n. 1A, p. 159-187, jan./abr., 2013.

Disponível em: <<http://anpec.org.br/encontro/2011/inscricao/arquivos/000-b6be72dcbdc16867a00eca68309552d.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

LIMA, Fernando Barros de. *et al.* A Controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S. A. **Revista Contabilidade Vista & Revista – UFMG**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 43-72, jan./mar., 2011. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/595>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene. Um estudo sobre as funções da Controladoria. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, set./dez., 2010. Disponível em: <www.revistas.usp.br/rco/article/download/34779/37517>. Acesso em: 03 maio 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade a Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 28, p. 7-2, jan./abr., 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v13n28/v13n28a01.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2015.

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

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PELEIAS, Ivan Ricardo. O processo de planejamento e a Controladoria. **RBC – Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 77, out./dez., 1991.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6 ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/livro_cooperativas_credito.pdf>. Acesso em: 03 maio 2015.

SANTOS, Antônio Carlos Seibert dos. **Controladoria no Banco do Brasil S.A.: uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras**. 2005. Dissertação (Mestrado em Economia: Controladoria) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6827/000490949.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 out. 2015.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SICREDI. **Sobre o Sicredi**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>>. Acesso em: 29 abr. 2016

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade:** orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE I – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Graduação em Ciências Contábeis**

Talisse Silva da Rosa
Graduanda

Prof.^a MSc. Cassiane Oliveira Velho
Orientadora

AS PRÁTICAS DE CONTROLADORIA EM UM SISTEMA COOPERATIVO DE CRÉDITO

ENTREVISTA ESTRUTURADA

Identificação da entrevista.

Data da entrevista:	
Local da entrevista:	
Cargo do entrevistado (a):	

BLOCO 1 – Identificação da área de Controladoria, bem como do profissional que responde pela respectiva área.

a) Identificação da unidade e do cargo.

QUESTÕES		RESPOSTAS	
1	Há Controladoria Corporativa?	SIM	NÃO
	Há Controladoria Divisional (unidade de negócio, filial, etc)?	SIM	NÃO
	Há outro tipo de Controladoria? Favor especificar:	SIM	NÃO
2	Como se denomina o cargo do responsável pela área que exerce as funções de Controladoria?		
3	A quem o responsável pela área que exerce as funções de Controladoria está subordinado? (posição no organograma da empresa: Diretor, Superintendente, outro)		

b) Identificação do profissional.

OBSERVAÇÃO: As questões a seguir se referem ao profissional responsável pela área de Controladoria.

QUESTÕES		RESPOSTAS
4	Em que curso(s) de graduação é formado?	
5	Em que curso(s) de pós-graduação é formado?	

BLOCO 2 – Identificação da estrutura interna da área de Controladoria.

OBSERVAÇÃO: Se for possível divulgar o organograma interno da área, esta questão não precisa ser respondida.

Nº	QUESTÃO	SIM	NÃO	NÃO SABE
6	Na estrutura interna da área de Controladoria, as unidades relacionadas abaixo encontram-se formalmente constituídas?			
	Auditoria Contábil.			
	Auditoria Interna.			
	Contabilidade Geral.			
	Contabilidade Fiscal.			
	Contabilidade Societária.			
	Contabilidade Financeira.			
	Contabilidade Tributária.			
	Planejamento Tributário.			
	Contabilidade Gerencial.			
	Orçamento Empresarial.			
	Planejamento Empresarial.			
	Controle Patrimonial.			
	Controles Internos.			
	Sistemas de Informações.			
	Relações com Investidores.			
	Tesouraria.			
	Contas a Receber.			
	Contas a Pagar.			
	Crédito e Cobrança.			
	Recursos Humanos.			
	Tecnologia da Informação.			
	Outras. Quais?			

BLOCO 3 – Identificação das funções, atribuições e atividades desempenhadas pela área de Controladoria.

Nº	QUESTÃO	SIM	NÃO	NOME DA ÁREA
7	As atividades enumeradas a seguir são realizadas dentro da área de Controladoria? Caso negativo, favor especificar em qual área são realizadas.			
	CONTABILIDADE SOCIETÁRIA/FINANCEIRA			
	Manutenção dos registros contábeis das transações da empresa.			
	Controle patrimonial (ativos fixos).			
	Consolidação das demonstrações contábeis.			
	Preparação das demonstrações contábeis.			
	Divulgação das informações contábeis.			
	Análise de balanços.			
	CONTABILIDADE FISCAL			
	Apuração, conferência, escrituração e recolhimento de impostos.			
	Orientação fiscal às demais unidades organizacionais.			
	Planejamento tributário.			
	Gestão e controle de impostos.			
	RISCOS E CONTROLES INTERNOS			
	Auditoria interna.			
	Implantação e gestão dos controles internos do Sistema.			
	Gestão dos riscos de mercado.			
	Gestão dos riscos de crédito.			
	Gestão dos riscos operacionais.			
	Acompanhamento da Basiléia.			
	FINANÇAS			
	Gestão financeira e de tesouraria.			
	Controle de fluxo de caixa.			
	Análise dos índices do Balanço.			
	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES			
	Gestão dos sistemas de informação em geral.			
	Gestão das informações gerencias.			
	Produção e geração das informações.			
	ATENDIMENTO A USUÁRIOS EXTERNOS			
	Associados.			
	Governo.			
	Auditoria Externa.			
	Órgãos Reguladores (BACEN, CVM, SUSEP, etc.).			
	OUTRAS			
	Emissão de normas contábeis.			

Nº	QUESTÃO	SIM	NÃO	NÃO SABE
8	Considerando a posição no organograma, bem como as atividades desempenhadas, é correto afirmar que a área de Controladoria:			
	É um órgão de linha (é responsável pela execução das atividades básicas da organização)?			
	É um órgão de <i>staff</i> (é responsável pela execução de serviços especializados)?			

BLOCO 4 – Papel desempenhado pela área de Controladoria em processos específicos.

Questões de números 9 a 19:

Em cada uma das questões a seguir, conforme a legenda abaixo, indique o papel desempenhado pela Controladoria.

A	Não participa do processo.
B	Apenas realiza as tarefas da sua área, assim como as demais da organização.
C	Fornecer apoio/suporte informacional.
D	Executa o processo.
E	Coordena/organiza o processo.
F	É responsável pelo processo.
G	É corresponsável pelo processo.

Nº	QUESTÃO	ALTERNATIVAS			
9	No processo de elaboração do Planejamento Estratégico da organização.				
10	No processo de controle do Planejamento Estratégico da organização.				
11	No processo de elaboração do Orçamento Empresarial da organização.				
12	No processo de controle do Orçamento Empresarial da organização.				
13	No processo de análise do ambiente externo para identificação de oportunidades e ameaças.				
14	No processo de análise do ambiente interno para identificação dos pontos fortes e pontos de melhorias de cada uma das áreas.				
15	No processo de análise da viabilidade de projetos, produtos, serviços e investimentos.				
16	Mensuração, análise e controle de custos para fins gerenciais.				
17	No processo de avaliação de desempenho, da organização como um todo, bem como de cada uma das áreas.				
18	No processo de elaboração do Planejamento Tributário da organização.				
19	Como uma unidade de Controle de Riscos (<i>compliance</i>) dentro da organização.				