

Committee of Sponsoring Organization: ferramenta de auxílio ao estruturar um sistema de controle interno

Committee of Sponsoring Organization: tool for structuring an internal control system

Resumo

As rotinas de controle interno do Committee of Sponsoring Organization (COSO) podem ser utilizadas por organizações, independente de porte ou ramo de atividade. Este estudo analisa se a adoção do COSO auxilia na estruturação de um sistema de controle interno. Neste estudo de caráter qualitativo e descritivo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica e documental, entrevista semi-estruturada realizada com os funcionários da cooperativa e foi desenvolvido como estudo de caso. Os resultados evidenciam a necessidade de readequar os controles internos da empresa ao COSO, pois alguns fatores identificados não se adequam aos fundamentos estudados. Para tanto, propõe-se ações a serem tomadas pela equipe interna (Base Regional e Central) de acordo com os oito componentes de gerenciamento de risco do COSO. A implantação das ações para correção das deficiências possibilita: aumentar a credibilidade dos relatórios financeiros, identificar falhas em seu estágio inicial, minimizar a probabilidade de manipulação de dados, e amenizar possíveis riscos que possam comprometer os recursos financeiros da empresa.

Palavras-chave: COSO, Gerenciamento de risco, Cooperativa de crédito.

Abstract

The Committee of Sponsoring Organization (COSO) internal control routines are important reference and can be used by organizations, independent of size or activity field. This study aims to analyze if the adoption of COSO assists in the structuring of an internal control system. In this a qualitative and descriptive study, that used a bibliographical e documentary research, semi-structured interview with employees of the cooperative and was developed as a case study.. The results highlight the need to readjust the company's internal controls to COSO, considering that some factors identified did not meet foundations studied. Therefore, it is proposed actions to be taken by the internal team (Central and Regional Base) according to the eight components of the COSO risk management. The implementation of the actions to correct the deficiencies allows: to increase the credible financial reporting, identify gaps in its early stage, to minimize the probability of data manipulation, and mitigate potential risks that could compromise the company's financial resources.

Keywords: COSO, Management risc, Credit cooperative.

Recebido: 15/05/2017 Aceito: 16/09/2017

Patrícia Simoni Longo¹, Marcela Caroline Sibim², Deisy Cristina Corrêa Igarashi³, Laura Cristina Emiko Takahashi¹, Adilson Pasini¹.

¹Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Av. Tarquínio Joslin dos Santos, 1300. Foz do Iguaçu - PR - Brasil - pati.longo@hotmail.com, lauracristina.emiko@gmail.com, pasini@foz.net.br

²Universidade Federal do Paraná - Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 - Campus III - Jardim Botânico - Curitiba - PR - Brasil - marcela_sibim@hotmail.com²

³Universidade Estadual de Maringá- Av. Colombo, 5790 - Bloco C23 - Maringá - Paraná - Brasil - deisyigarashi@gmail.com³

1 Introdução

Com os escândalos que vieram à tona em 2001 devido à manipulação de dados nos relatórios financeiros, junto às empresas americanas e europeias, foi publicada em 2002 a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX). Esta lei busca coibir procedimentos não éticos, ou em desacordo com as boas práticas de governança corporativa, de modo a aumentar a responsabilidade dos administradores e fortalecer o sistema de controle interno das empresas norte americanas que negociam ações na *New York Stock Exchange* (NYSE) (BORGERTH, 2007). Por isso, as empresas com ações na NYSE estão obrigadas a se adequar às exigências da SOX quanto à responsabilidade dos administradores, em termos de: transparência empresarial, governança corporativa e avaliação da eficiência dos controles internos (SOUZA et al., 2011).

Especificamente no que se refere avaliação da eficiência dos controles internos a SOX não determina ações às empresas. Por isso, para auxiliar a administração na melhoria dos controles internos, a *Securities and Exchange Commission* (SEC) sugere a adoção dos fundamentos do *Committee of Sponsoring Organization* (COSO). O COSO busca organizar, implantar e monitorar os controles internos, a partir de uma metodologia de gerenciamento de riscos. A metodologia é segmentada em oito componentes de risco (ambiente interno, estabelecimento de metas, identificação de problemas, avaliação de risco, resposta ao risco, atividade de controle, informação/comunicação e monitoramento dos controles) e assume por base os objetivos da entidade e seus níveis hierárquicos (MCNALLY, 2013).

As rotinas de controle interno do COSO são consideradas referência mundial e podem ser utilizadas por organizações, independente do seu tamanho ou ramo de atividade (SOUZA et al., 2011). Tendo em vista a relevância de se operacionalizar os conceitos do COSO para o crescimento e estabilidade das instituições e a importância que tais conceitos possuem em termos de avaliação dos controles desenvolvidos para as instituições, nesta pesquisa os conceitos do COSO foram operacionalizados junto a área financeira de uma Cooperativa de Crédito do Estado do Paraná.

Dentre os fatos que motivam a escolha pela Cooperativa de crédito destaca-se a percepção de Soares e Ventura (2008) ao salientar que as

cooperativas se configuram como sociedades de pessoas, apresentam características próprias de governança, e por isso os papéis e as funções do Conselho de Administração não devem se distanciar aos atribuídos às demais sociedades quer sejam de pessoas, ou de capital. Antonialli e Fischmann (2002) destacam que há casos em que se coloca em risco a sobrevivência organizacional devido a forma como as cooperativas são geridas, e dentre os problemas apontados, observa-se a falta de competência e de profissionalização dos dirigentes do conselho de administração.

Destaca-se, também, Cornforth (2004) ao observar que a governança corporativa tem dado ênfase no debate sobre a alocação da decisão do conselho de administração e da gestão profissional de cooperativas. Ademais o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016) aponta que as cooperativas são parte relevante da economia brasileira. Neste sentido o IBGC (2016) considera que a adoção de práticas baseadas nos princípios de governança contribuem ao aprimorar os processos de gestão e os relacionamentos entre os agentes do sistema cooperativo, a fim de reduzir potenciais conflitos e riscos.

Considerando que avaliação da eficiência dos controles internos tornou-se importante tanto academicamente, quanto pelos *stakeholders* das próprias instituições, muitas delas passaram a implementar medidas, a fim de minimizar riscos empresariais oriundos da falta de eficiência dos controles internos (HOYT; LIEBENBERG, 2011). Portanto, busca-se responder ao seguinte questionamento: De que modo a adoção do COSO pode auxiliar na estruturação dos sistemas de controle interno?. Para responder o problema de pesquisa se faz necessário a delimitação do objetivo da pesquisa, a saber: analisar se a adoção do COSO auxilia na estruturação de um sistema de controle interno. Utilizando a proposta do COSO na área financeira, com a finalidade de atender ao objetivo deste estudo de caráter exploratório e descritivo; e considerando que somente uma unidade da Cooperativa de Crédito situada no Paraná foi analisada intensamente e que o caso será descrito e interpretado, esta pesquisa é classificada como estudo de caso (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

O desenvolvimento desta pesquisa nos moldes de estudo de caso está alinhada ao entendimento de Oro, Frozza, Eidt (2008), os quais ponderam que as

cooperativas apresentam características administrativas e de negócios que demandam estudos individuais. Além disso, o IBGC (2016) ajuíza que o primeiro desafio ao se focar a governança para cooperativas está relacionado à diversidade de segmentos econômicos e aos diversos portes, vinculados a esta forma jurídica.

Especificamente no concerne as cooperativas de crédito Utzig, Carpes e Cunha (2012) ao pesquisar o ambiente cooperativo de um dos sistemas cooperativos existentes (SICCOB, SICREDI, UNICRED e ANCOSOL), situado no estado de SC motivaram para a escolha do tema em estudo ao identificar que gestores e inspetores da cooperativa, em questão, consideram que a maior parte das práticas de gestão realizadas pela empresa estão adequadas ao preconizado pela metodologia COSO. Neste sentido esta pesquisa selecionou como objeto de estudo uma unidade de uma cooperativa de crédito do estado do Paraná, a fim de identificar se os funcionários da unidade (gestores e demais funcionários) realizam práticas de gestão adequadas ao preconizado pela metodologia COSO.

Portanto, se justifica operacionalizar os conceitos teóricos evidenciados na seção 2, com enfoque específico à unidade e ao segmento de atuação da Cooperativa em questão.

2 Committee of Sponsoring Organizations (COSO)

O *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) também conhecido como Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, foi criado em 1985 para amparar a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), “encarregada de estudar e informar os fatores que podem conduzir a fraudes em relatórios financeiros” (CAMONA; PEREIRA; SANTOS, 2010, p. 64). O COSO busca guiar a gerência executiva e entidades de governança em direção ao estabelecimento mais efetivo, eficiente e ético de operações de negócio em uma base global (COSO, 2015a).

O COSO tem como patrocinador cinco associações profissionais e “é uma entidade sem fins lucrativos que se dedica à melhoria dos informes financeiros mediante três elementos: efetividade dos

controles internos, ética e governança” (PETERS, 2007, p. 42). Borgerth (2007) considera que o comitê estuda os fatores que levam as instituições a elaborar relatórios fraudulentos, e faz recomendações às companhias de capital aberto, aos auditores, às instituições educacionais, à SEC e a outros órgãos reguladores.

O COSO publicou em julho de 1992 o relatório *Intefrated Framework* (COSO1) atualizado em julho de 1994, este documento apresenta ferramentas que permitem a avaliação do sistema de controle interno das entidades. Em complementação a este relatório, foi publicada uma nova versão em setembro de 2004, intitulado *Enterprise Risk Management Framework*, também conhecido como COSO2, tendo suas discussões iniciadas antes da publicação da SOX. O COSO2 estabelece elementos chave da estrutura de administração de riscos empresarial, incluindo: definição, componentes e princípios subjacentes da administração de riscos empresariais, benefícios e limitações, bem como papéis e responsabilidades dos diversos envolvidos (CARMONA; PEREIRA; SANTOS, 2010). O *Intefrated Framework* de acordo com COSO (2015a) seria utilizado pelas empresas que buscam unicamente o controle interno. Enquanto que, o *Enterprise Risk Management Framework* com caráter mais amplo expande e acrescenta detalhes ao controle interno e forma uma conceituação mais robusta com foco no risco (COSO, 2015b).

As informações contidas nos informes publicados pelo Comitê são úteis a todos os níveis hierárquicos da organização e aos envolvidos com ela. Com estas orientações as organizações podem ampliar seus conhecimentos sobre controle interno e aumentar a fiscalização junto à alta administração, com base nos princípios de avaliação de riscos. Assim, as organizações podem propor a avaliação da eficácia de seus sistemas de controles internos. Para os funcionários, as orientações do COSO auxiliam no reconhecimento das responsabilidades e na importância da prestação de contas para o fortalecimento dos controles internos. No ambiente externo servem de guia para os auditores externos na compreensão dos conceitos descritos no *COSO Framework* (COSO, 2015c).

Considerando que os controles internos são o foco principal do COSO, este procura “estabelecer uma sequência de eventos para a gestão de processos em ambiente de controle, de modo que os gestores das

organizações levem em consideração os riscos a que as empresas estão expostas” (BEUREN; ZONATTO, 2010, p. 5). Tal prática possibilita avaliar os controles indispensáveis para o gerenciamento da organização (BEUREN; ZONATTO, 2010, p. 5).

Beuren e Zonatto (2010) observam que a gestão dos riscos deve estar direcionada a confirmação dos resultados projetados pela empresa. Porém, os riscos não são totalmente eliminados, mas passam a estar controlados em níveis aceitáveis.

Nesta ótica, o gerenciamento de riscos corporativos “é um processo [...] aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o [...] risco da organização” (COSO, 2011b, p. 04). Borgerth (2007, p. 37) destaca que as orientações apresentadas pelo COSO são referência para o controle interno. De acordo com o COSO (2015c) para que a organização tenha realmente um sistema de controle interno estruturado, ela precisa de um eficiente controle de operações em conformidade com a área financeira, bem como a definição de políticas e procedimentos a serem seguidos.

A metodologia apresentada pelo COSO fundamenta-se em quatro conceitos chave: (a) controles internos são processos utilizados para se atingir os objetivos da empresa; (b) controles internos são conduzidos por pessoas que integram a companhia; (c) a partir da política controles internos busca-se uma razoável qualidade nas informações geradas e apresentadas; e (d) os controles internos são gerados para se atingir os objetivos de uma categoria

específica ou de várias categorias (BORGERTH, 2007).

Contudo, para as empresas estruturarem um sistema de controle interno que atenda aos fundamentos apresentados, elas devem em paralelo gerenciar os seus riscos (COSO, 2015b). Considerando que os riscos das organizações se alteram continuamente, é preciso que avaliações detalhadas sejam realizadas periodicamente a fim de detectar a natureza e extensão dos mesmos para que o controle interno funcione adequadamente (PREMPEH; TWUMASI; KYEREMEH, 2015), tendo em vista que um de seus objetivos é contribuir com o gerenciamento e controle dos riscos e não com sua eliminação (DOYLE; GE; MCVAY, 2007). Deste modo, as empresas podem adotar medidas que contribuam para o gerenciamento dos riscos, tais como: fortalecimento das decisões em resposta aos riscos, redução das surpresas e prejuízos operacionais, identificação e administração dos riscos múltiplos e entre empreendimentos, aproveitamento de oportunidades e otimização do capital (COSO, 2015b).

Assim, os administradores podem agir de forma adequada frente às incertezas, a fim de melhorar a capacidade de geração e valor. A partir do exposto considera-se que o gerenciamento de riscos deve ser conduzido por todas as pessoas da organização de modo a identificar os eventos que podem afetá-la (COSO, 2015b).

O Gerenciamento de riscos corporativos pode ser considerado eficaz se ele dispuser de oito componentes, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Componentes do gerenciamento de riscos.

Comp. de risco	Autor	Descrição dos componentes
Ambiente interno	Peters (2007, p. 43)	“Focado em integridade e valores éticos, comprometimento com competência, conselho de administração e comitê de auditoria, filosofia e estilo operacional da administração, estrutura organizacional, designação de autoridade e responsabilidade e políticas e práticas de recursos humanos”.
	Oliveira e Linhares (2007)	Torna-se eficiente quando os colaboradores têm conhecimento sobre suas responsabilidades e limites, para isso é necessário que a empresa possua um código de ética e conduta e deixe evidente sua política.
Estabelecimento de metas	Borgerth (2007)	As metas estabelecidas pela empresa devem apresentadas de forma simples e eficiente.

	Beuren e Zonatto (2010)	Devem ser estabelecidas antes da identificação dos possíveis riscos que poderão abalar a sua concretização.
Identificação de problemas	Borgerth (2007, p. 39)	“Os sistemas precisam ter a capacidade de sinalizar sempre que qualquer fato fora do padrão esperado venha a ocorrer”.
	Beuren e Zonatto (2010)	São identificados caso comprometam as metas da organização, eles podem ser diferenciados em riscos, oportunidades, ou ambos.
Avaliação de risco	Borgerth (2007)	Identificação dos possíveis pontos de riscos e avaliação do impacto e probabilidade da sua ocorrência.
	Peters (2007, p. 43)	“Focado em objetivos da empresa como um todo, objetivos em nível das atividades, riscos e mudança administrativa”.
	Oliveira e Linhares (2007)	Verificação dos riscos que ameaçam o não alcance dos objetivos traçados pela empresa e gerenciamento desses riscos.
Resposta ao risco	Borgerth (2007)	As empresas devem planejar medidas a fim de conter os riscos identificados para minimizar as perdas na ocorrência de um sinistro.
Atividade de controle	Borgerth (2007, p. 40)	“Compreendem revisões analíticas, reuniões de diretoria para acompanhamento dos negócios, painéis de controle, etc., além de segregação de funções e atividades, controles de acesso, [...] e tem como base fundamental o controle das transações e verificação de consistências, efetuando conciliações, sempre que necessário”.
	Peters(2007)	Voltado para as políticas e procedimentos da empresa.
	Oliveira e Linhares(2007)	Reduz a ocorrência de riscos já identificados.
Informação e comunicação	Borgerth (2007)	Compreende a comunicação interna (funções, responsabilidades, valores adotados pela empresa, etc) e a comunicação externa (mercado, informações contábeis, etc).
	Oliveira e Linhares (2007)	Transmite as informações em todos os níveis da entidade em tempo hábil a garantir a eficácia das atividades de controle.
Monitoramento	Borgerth (2007)	O sistema de controle deve passar por constantes testes e aperfeiçoamento adaptando-se as novas tendências e cenários, as quais, a empresa está exposta.
	Peters (2007, p. 43)	“Focado em monitoramento corrente, avaliações separadas e uniforme de deficiências”.
	Oliveira e Linhares (2007)	Utilizado para avaliar a eficiência dos controles internos implantados.

FONTE: Borgerth (2007); Beuren e Zonatto (2010); Oliveira e Linhares (2007); Peters (2007).

Os componentes do gerenciamento de risco, quadro 1, são utilizados como uma ferramenta de gestão, e contemplam desde o planejamento, até a avaliação do controle interno. Destaca-se que os componentes apresentados podem variar de acordo com o tamanho da empresa e sua estrutura de controle interno.

O COSO (2015b) aponta a existência de um relacionamento direto entre os objetivos, que uma organização se empenha em alcançar, e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos. Isto porque os componentes de gerenciamento representam as etapas a serem seguidas pela entidade para alcançar seus objetivos, a fim de evitar eventos que possam comprometê-los. Os objetivos podem ser classificados em quatro categorias, de acordo com a sua finalidade. Tal classificação possibilita aos mais altos níveis da organização visualizar as variáveis que podem influenciar no alcance dos objetivos (Estratégicos, Operações, Comunicação (*Reporting*), Conformidade (Compliance)). Isto porque um determinado objetivo pode ser aplicado em uma, ou mais categorias (COSO, 2015b), gerando assim o modelo tridimensional de gerenciamento de risco Figura 1.

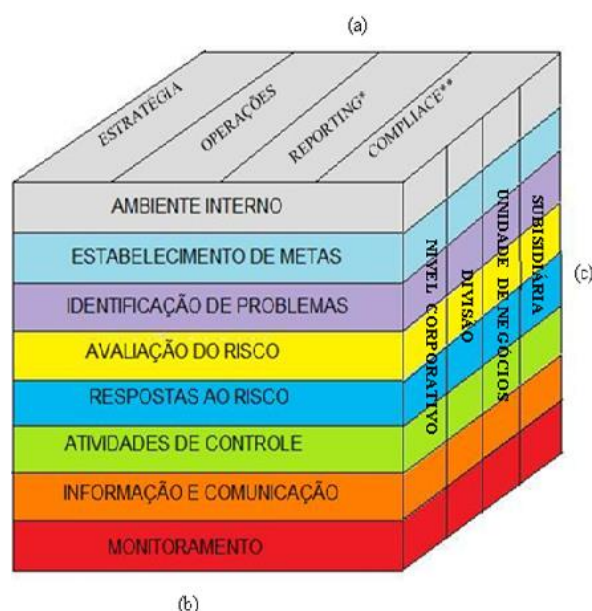


Figura 1 - Dimensões consideradas na análise de riscos e impactos nos negócios.

Nota.: *Geração de informação e relatórios, ** conformidade com a legislação e regulamentos aplicáveis

Fonte: Borgerth (2007, p. 38)

O modelo representa a inter-relação entre os objetivos da empresa (a), os componentes de controle (b) e os níveis de organização (c), e buscar esboçar a capacidade de manter o enfoque no gerenciamento de riscos de uma organização como um todo. A relação entre as três faces da Figura 1 pode ser exemplificada com as ‘informações contábeis geradas por fontes internas’ que fazem parte do componente (b) ‘informação e comunicação’. Essas informações são necessárias para a definição de ‘estratégias’ (a), na utilização eficiente dos recursos e para se produzir relatórios confiáveis e de acordo com a legislação. E podem ser utilizadas para tomada de decisões nos diferentes ‘níveis’ da entidade (c). Deste modo, a figura do cubo ilustra a possibilidade de cada um dos ‘componentes’ relacionarem-se com os ‘objetivos’ e os ‘níveis’.

Salienta-se que a estruturação do gerenciamento de riscos corporativo não garante a sua eficiência. Ela apenas agrega mais segurança à administração da organização na efetivação dos seus objetivos. Deste modo, os controles da organização estão sujeitos a limitações, tais como: julgamento humano no processo decisório sujeitos a equívocos ou falhas, custos e os benefícios associados às respostas a riscos, possíveis falhas ou fraudes entre funcionários para anular os controles internos (COSO, 2015b). Neste caso, a administração deve certificar-se que a estrutura do COSO esteja bem alicerçada na organização (PREMPEH; TWUMASI; KYEREMEH, 2015).

Desta forma, a gestão de risco realizada de forma adequada, contribui para redução da probabilidade de litígio da empresa, conforme resultados relatados na pesquisa de Amoozegar (2013), os quais decorrem da análise entre instituições financeiras que possuem gestão de risco estável e independente com aquelas que se comprometem apenas com a gestão de risco isolado.

Foram realizadas, também, pesquisas teóricas a fim de identificar estudos desenvolvidos na temática do COSO, com foco específico em Cooperativa de crédito. Foram identificados dois estudos nos moldes descritos: Utzig, Carpes e Cunha (2012) e Cecon, Heinzen e Silva (2015), sendo que ambos foram realizadas junto às cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina e fizeram uso de questionários.

Utzig, Carpes e Cunha (2012) buscaram verificar a percepção dos agentes de controle interno

quanto a estrutura de controles internos. Cecon, Heinzen e Silva (2015), por sua vez, enfocaram a percepção dos gestores em relação à eficácia do controle interno, tendo como base de análise a metodologia COSO. Os resultados de Utzig, Carpes e Cunha (2012) e Cecon, Heinzen e Silva (2015) indicam que controles internos das cooperativas são eficientes, com destaque ao componente avaliação dos riscos, entretanto identificou-se possibilidade de melhoria nos componentes ambiente de controle e informação e comunicação interna das cooperativas.

3 Metodologia

Esta pesquisa é de natureza qualitativa por focar a compreensão, significados e características situacionais dos entrevistados (RICHARDSON, 2008). Minayo (2008) observa que a pesquisa qualitativa propicia resposta para questões particulares, as quais não podem ou não deveriam ser quantificados. Gaskell (2002) considera para este tipo de pesquisa entrevistas semiestruturadas com um único respondente ou um grupo de respondentes, pode fornecer dados suficientes para o desenvolver e compreender as relações entre os atores envolvidos em dada situação.

Merriam (1998) complementa que na pesquisa qualitativa o pesquisador atua como instrumento central na coleta e na análise dos dados, além de este tipo de pesquisa proporcionar análises descritivas oriundas de observações e entendimentos adquiridos em campo. Deste modo esta pesquisa não busca quantificar ou generalizar as informações coletadas, mas sim compreender De que modo a adoção do COSO pode auxiliar na estruturação dos sistemas de controle interno de uma unidade da cooperativa financeira objeto de estudo.

Neste sentido esta pesquisa se configura como estudo de caso, o qual se refere a análise detalhada de um caso individual (GOLDENBERG, 2004). Yin

(2005) aponta que o estudo de caso pode ser aplicado em pesquisas explanatórias e descritivas.

Como esta pesquisa busca descrever os fatos e fenômenos a fim de obter informações a respeito da unidade analisada elas se configura, também, como descritiva, conforme prevê Triviños (2007). Além do que quanto ao recorte temporal, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de corte transversal, pois a coleta de dados da pesquisa ocorre em um determinado ponto no tempo com o intuito de descrever um determinado momento, sem considerar as alterações passadas (Richardson, 1999).

O desenvolvimento da pesquisa em termos de coleta de dados conta com dois enfoques: (a) teórico, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica em livros e artigos vinculados ao tema em questão; e (b) empírico, realizado por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa documental foi realizada a partir de documentos fornecidos pela unidade da Cooperativa de Crédito objeto de estudo, nesta etapa foram utilizados: relatórios e registros internos anuais, dados da *home page* da instituição, manuais internos da organização, dentre outros documentos disponibilizados para acesso.

As entrevistas semi-estruturadas tiveram por foco coletar eventuais informações não observadas na pesquisa documental, bem como compreender a partir dos dados obtidos, a percepção do público alvo (os três funcionários da unidade em estudo), quanto a efetividade, ou não os controles internos durante o período em que o estudo foi realizado.

A entrevista semi-estruturada foi guiada por tópicos que orientam as perguntas a serem formuladas de forma flexível e permite alcançar uma riqueza de informações por meio de perguntas e respostas em uma interação direta. (MERRIAM, 1998; GODOY, 2006; GODOI, MATTOS, 2006). Os elementos que compuseram as entrevistas semi-estruturadas estão ilustrados no quadro 2.

Quadro 2 - Ilustração dos componentes de gerenciamento de riscos identificados na unidade da Cooperativa objeto de estudo

Comp. de risco	Conceito	Unidade cooperativa estudada
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> - “Focado em integridade e valores éticos, comprometimento com competência, conselho de administração e comitê de auditoria, filosofia e estilo operacional da administração, estrutura organizacional, designação de autoridade e responsabilidade e políticas e práticas de recursos humanos” (PETERS, 2007, p. 43). - Torna-se eficiente quando os colaboradores têm conhecimento sobre suas responsabilidades e limites, para isso é necessário que a empresa possua um código de ética e conduta e deixe evidente sua política (OLIVEIRA; LINHARES, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional definida. - Respeita o nível hierárquico para tomada de decisões. - Há manuais e normas que definem os papéis e compromissos de diretores, conselheiros e funcionário, permitem cobrança quanto à execução de tarefas e possibilitam identificar o responsável por possíveis falhas ou fraudes. - Na política de controle interno da empresa busca-se a atribuição de responsabilidades e o gerenciamento de riscos com o planejamento e acompanhamento dos eventos que possam comprometer no desenvolvimento da Cooperativa ou interferir na transparência dos seus relatórios. - Possui um código de ética, no qual são definidas as normas de conduta.
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> - As metas estabelecidas pela empresa devem ser apresentadas de forma simples e eficiente (BORGERTH, 2007). - Devem ser estabelecidas antes da identificação dos possíveis riscos que poderão abalar a sua concretização (BEUREN; ZONATTO, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisa anualmente o planejamento. - Possui metas e estratégias de atuação a serem seguidas, a fim de controlar os resultados e o desempenho operacional. - A Cooperativa possui as seguintes metas: Estratégias: viabiliza a capacitação de seus colaboradores; Conformidade: exercem legislação que regulamenta a instituição e divulgam relatórios padronizados; Comunicação: gerenciamento de relatórios internos que auxiliam nas atividades desenvolvidas na agência local; Operacionais: eficiência na aplicação dos recursos da Cooperativa.
Identificação de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - “Os sistemas precisam ter a capacidade de sinalizar sempre que qualquer fato fora do padrão esperado venha a ocorrer” (BORGERTH, 2007, p. 39). - São identificados caso comprometam as metas da organização, eles podem ser diferenciados em riscos, oportunidades, ou ambos (BEUREN; ZONATTO, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> - A detecção dos riscos é realizada diariamente pela equipe interna e pela área de Supervisão e Controle da Central direcionada ao acompanhamento periódico da Cooperativa. Os riscos identificados são segmentados em sete categorias: Mercado, Liquidez, Operacional, Financeiro, Sistemico, e de Crédito.
Avaliação de risco	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas devem planejar medidas a fim de conter os riscos identificados para minimizar as perdas na ocorrência de um sinistro (BORGERTH, 2007). 	<ul style="list-style-type: none"> - Os riscos detectados são avaliados de acordo com a probabilidade de ocorrência. - Para comparar os riscos entre as singulares, a Cooperativa utiliza um modelo de ranking, com a classificação do risco de cada singular.

Resposta ao risco	<p>- “Compreendem revisões analíticas, reuniões de diretoria para acompanhamento dos negócios, painéis de controle, etc., além de segregação de funções e atividades, controles de acesso, [...] e tem como base fundamentar o controle das transações e verificação de consistências, efetuando conciliações, sempre que necessário” (BORGERTH, 2007, p. 40).</p> <p>- Voltado para as políticas e procedimentos da empresa (PETERS, 2007).</p> <p>- Reduz a ocorrência de riscos já identificados (OLIVEIRA; LINHARES, 2007).</p>	<p>- Para prevenir os riscos a entidade desenvolve controles que identificam a possibilidade de ocorrência de riscos.</p> <p>- Os riscos identificados são monitorados periodicamente no decorrer das atividades da Cooperativa. Caso os riscos identificados causem impacto significativo na singular que possam vir a comprometê-la futuramente, a Central define uma equipe para acompanhamento constante dessa singular, definida como gestão acompanhada.</p> <p>- Caso os riscos identificados venham a comprometer a estrutura da singular e esgotadas as chances de reversão e controle desses riscos, a cooperativa singular é liquidada, se apresentar Patrimônio Líquido negativo depois de efetuados todos os ajustes contábeis, ou ainda, esta cooperativa poderá ser incorporada pela singular mais próxima, se apresentar Patrimônio Líquido positivo depois de efetuados todos os ajustes contábeis necessários.</p>
Identificação de problemas	<p>- Identificação dos possíveis pontos de riscos e avaliação do impacto e probabilidade da sua ocorrência (BORGERTH, 2007).</p> <p>- Verificação dos riscos que ameaçam o não alcance dos objetivos traçados pela empresa e gerenciamento desses riscos (OLIVEIRA; LINHARES, 2007).</p>	<p>- Risco legal refere-se ao risco de perdas ou perturbações decorrentes da inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição ou descumprimento de dispositivos legais.</p>
Monitoramento	<p>- “Focado em monitoramento corrente, avaliações separadas e uniforme de deficiências” (PETERS, 2007, p. 43).</p> <p>- Utilizado para avaliar a eficiência dos controles internos implantados (OLIVEIRA; LINHARES, 2007).</p>	<p>- A área de supervisão e controle monitora periodicamente as atividades, readequa os processos de acordo com a realidade da singular.</p> <p>- Realiza avaliações de desempenho e controle dos indicadores da cooperativa com uma Matriz de Gestão com dados operacionais e financeiros.</p> <p>- Há auditoria interna semestralmente, para acompanhar as atividades relacionadas aos sistemas de controles internos. Com objetivo de: examinar os controles internos, realizar recomendações a respeito de eventuais deficiências, e estabelecer cronograma de adequação quando for o caso; apresentar os responsáveis das áreas as deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.</p>
Informação e comunicação	<p>- O sistema de controle deve passar por constantes testes e aperfeiçoamento adaptando-se as novas tendências e cenários, as quais, a empresa está exposta (BORGERTH, 2007).</p>	<p>- As informações, comunicados, resoluções, bem como outras informações internas são divulgadas por meio de um sistema de comunicação de internet restrito a usuários com <i>login</i> e senha.</p> <p>- Possui um canal de ouvidoria destinado a reclamações e denúncias, bem como para tratar problemas que não foram solucionados pelas cooperativas singulares.</p> <p>- São realizadas reuniões periódicas com a equipe interna para discussão de assuntos do cotidiano da cooperativa e divulgação de notícias e avisos e por se tratar de uma cooperativa de pequeno porte a comunicação interna é facilitada.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe observar que as entrevistas semi-estruturadas foram realizadas de modo individual com cada um dos funcionários da unidade estudada. O roteiro utilizado para a realização das entrevistas foi o reaplicado nas três rodadas de entrevistas, e previam elementos de cada um dos oito componentes do gerenciamento de riscos do COSO informados pela teoria pesquisada.

Assim, a partir da inter-relação dos aspectos teóricos oriundos do COSO e das informações coletadas (pesquisa documental e entrevistas), foi possível estruturar o Quadro 2, o qual ilustra as exigências da COSO que a empresa atende.

Os dados coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas foram analisados e interpretados por intermédio do método de análise de conteúdo. Bardin (1977) considera a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análises da comunicação. A análise realizada seguiu as três etapas apresentadas por Bardin (1977) (Pré-análise, Exploração do material, Tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação).

4 Análise de dados

4.1 Descrição das características da cooperativa estudada

Em 1996 foram fundadas as cinco primeiras cooperativas do grupo, sendo três localizadas no Sudeste e duas na região Centro-Oeste do Estado do Paraná. A empresa refere-se a uma cooperativa de crédito. A cooperativa preza por objetivos sociais, possui perfil financeiro, e visa à interação solidária entre o quadro social e as Cooperativas.

Além do acesso ao crédito a Cooperativa disponibiliza outros produtos e serviços como depósitos à vista, aplicações, cartão de crédito, seguros diversos, entre outros, da mesma forma como as demais instituições financeiras.

Para fiscalização e acompanhamento das atividades das cooperativas singulares a Central Cresol Baser possui uma equipe de auditores internos composta por seis funcionários, orientando os diretores quanto ao cumprimento da legislação imposta pela Central Cresol Baser e pelo Bacen

Conforme Vedovatto e Berghauser (2010) a área de auditoria da Cooperativa no desenvolvimento de suas atividades, segue regulamentações externas,

impostas pelo Bacen e internas estabelecidas no manual de auditoria interna. “Para a execução dos trabalhos a equipe conta com a contribuição de um sistema informatizado, possibilitando aplicar a mesma proporção de análise a todas as singulares e garantindo um resultado padrão e unificados das inspeções” (VEDOVATTO; BERGHAUSER, 2010 p.170). Os dados coletados ficam a disposição na cooperativa singular aos conselheiros administrativos e fiscais para discussão no decorrer das reuniões e acompanhamento da solução das pendências ou irregularidades encontradas no decorrer da auditoria.

A auditoria de controles internos é realizada semestralmente pela equipe interna de auditores para a prevenção de riscos e avaliação da adoção e eficiência dos controles internos das Cooperativas. O relatório de auditoria interna é apresentado em um formato que permite um simples entendimento, no qual os auditores listam as pendências e seus riscos e recomendações, cabendo ao diretor liberado e a equipe de colaboradores apresentarem as ações corretivas que serão adotadas para solução das irregularidades e o prazo para sua execução, assim como as ações preventivas a serem seguidas, permitindo um contínuo planejamento sobre as pendências constatadas.

Atualmente o grupo é formado por 76 cooperativas singulares distribuídas nos estados do Paraná e Santa Catarina, além de 76 postos de atendimento cooperativo (PAC), atendendo um quadro social de 65.800 agricultores, nos 372 municípios de sua abrangência.

A pesquisa foi desenvolvida junto à Cooperativa situada no município de Missal, abrangendo os municípios de Santa Helena, Missal e Itaipulândia. Seu quadro social é formado por aproximadamente 430 associados, por ser uma cooperativa de pequeno porte ela possui dois funcionários e um diretor liberado.

4.2 Aspectos Observados junto à cooperativa estudada

Ao analisar os componentes de gerenciamento de riscos, verifica-se que o acompanhamento e identificação de falhas não são realizados a priori, por meio de ferramentas de controle que impeçam a sua ocorrência, mas concomitante ou até mesmo a posterior a falha, o que pode comprometer recursos

da cooperativa e até levar a liquidação ou incorporação da singular.

Outro aspecto identificado refere-se ao sistema de informação utilizado pela cooperativa. Este possui deficiências na produção de relatórios que auxiliam na gestão da singular, fazendo necessária a utilização de planilhas eletrônicas, as quais importam os dados do sistema para gerar os relatórios. Os relatórios criados em planilhas eletrônicas tem por característica a possibilidade de edição, o que aumenta as chances de manipulação de dados. Pelo fato de o sistema de informação ser descentralizado. Isto significa que as bases de dados das singulares não são interligadas entre si e com as Bases Regionais e Central. Isto torna o acesso às informações mais lento e difícil, assim como reduz a eficiência no monitoramento das operações da cooperativa.

Evidenciam-se falhas quanto ao acesso dos funcionários às informações. Isto porque não há distinção hierárquica no acesso às informações e aos relatórios. As senhas de acesso são compartilhadas entre os funcionários, uma vez que não há recursos humanos suficientes para individualizar as tarefas. Esta situação expõe a Cooperativa a um risco ainda maior, haja vista que a identificação e a

responsabilização dos culpados por alguma falha ou fraude são dificultadas pelo hábito de se compartilhar as senhas de acesso.

No que se refere ao Planejamento Estratégico Participativo elaborado anualmente pelo conselho administrativo da Cooperativa e por uma equipe da Base Regional, este não se adéqua a realidade da singular, uma vez que os dados estimados vão além da capacidade física e operacional da Cooperativa, comprometendo o alcance dos objetivos traçados. Observou-se em relação aos procedimentos e penalidades, que em caso de fraudes corporativas, a Cooperativa não possui nenhuma regulamentação ou controle específico para combatê-las, ou mesmo punições para os responsáveis pelas fraudes.

Percebe-se com o estudo que apesar da Cooperativa seguir as regulamentações do Banco Central do Brasil (Bacen) sua política de controle interno possui falhas. No Quadro 3 são propostas ações a serem tomadas pela empresa objeto de estudo para aprimorar o seu gerenciamento de riscos e minimizar a possibilidade de falhas ou fraudes nos relatórios financeiros e resguardar a credibilidade das informações divulgadas.

Quadro 3 - Ações sugeridas à Cooperativa de crédito

COMPONENTE	AÇÃO
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um Código de Ética direcionado aos gestores financeiros, aplicável ao principal responsável pela contabilidade, com normas a promover uma conduta profissional ética e divulgação de relatórios de forma completa, objetiva e em conformidade com a legislação. - Divulgar a adoção do código de ética. - Cobrar dos funcionários conduta condizente com a descrita nos manuais elaborados pela Central
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer os objetivos e metas da entidade em todos os níveis da organização e exigir dos colaboradores foco nas atividades para alcançar os objetivos. - Elaborar um planejamento estratégico que condiz com a realidade da singular e cobrar dos funcionários para que esse se realize.
Identificação de problemas	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar os lançamentos manuais, realizados pelos colaboradores, por seus supervisores. - Programar comandos de controle no sistema para filtragem de inserção de dados, prevenindo a entrada de dados equivocados pelo usuário. - Avaliar os riscos detectados e identificar a qual categoria eles se enquadram para facilitar o estabelecimento de medidas a serem tomadas.
Avaliação de risco	<ul style="list-style-type: none"> - Antes da emissão dos relatórios financeiros, deve-se emitir e divulgar relatórios de avaliação dos controles internos contendo a responsabilidade dos gestores em criar e monitorar uma estrutura adequada de controles internos e avaliação da eficiência dos controles.
Resposta ao risco	<ul style="list-style-type: none"> - Definir um colaborador para cada cooperativa para monitoramento diário das atividades da equipe interna, para constatação de falhas no momento em que elas ocorrerem, sanando as dúvidas dos colaboradores.

Atividade de controle	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar software de gerenciamento de dados interligando as singulares, que possibilite à central acompanhar os dados das cooperativas prontamente, facilitando o trabalho de monitoramento. - Controlar o acesso das informações produzidas no sistema através de senhas, considerando a função de cada colaborador, evitando o uso indevido por pessoas não autorizadas, assim como, controle e identificação de possíveis erros.
Informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Não permitir o livre acesso a outros tipos de comunicação na internet e controlar para que quando o colaborador se desligar da cooperativa, a sua conta de email interno seja automaticamente bloqueada, não permitindo o acesso as informações armazenadas.
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento das fontes de informações internas, originadas na própria cooperativa, e externas, fora do âmbito da empresa, que possam interferir no seu desenvolvimento. - Orientar e cobrar do conselho fiscal acompanhamento constante, além das datas pré-estabelecidas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com a execução das ações sugeridas a empresa poderá resolver as falhas de controle e gerenciamento detectadas pelo COSO e terá maior controle sobre suas transações. Para a área financeira, as ações propostas minimizam os riscos de falhas nas operações e aumentam a credibilidade da Cooperativa. No componente 'ambiente interno' as medidas recomendadas definem as atividades correspondentes a cada função, diminuem a possibilidade de atrito entre os funcionários, e melhoram as rotinas de trabalho ao passo em que as atividades forem realizadas com base nos procedimentos descritos nos manuais internos.

A partir do 'estabelecimento de metas' a instituição engloba o controle interno com a área financeira da Cooperativa e passa a executar seus trabalhos de maneira a alcançar os dados projetados, definidos com base nos objetivos da Cooperativa, o que ameniza os riscos financeiros e de liquidez. Com relação a implantação de mecanismos para 'identificação de problemas' eles reduzirão as chances de ocorrer registros equivocados na área financeira. E casos eles ocorram, o diretor por meio da revisão dos lançamentos poderá identificá-los e corrigi-los. Tal prática gera a identificação de falhas concomitante, ou logo após sua ocorrência, o que ameniza os impactos que estas poderiam causar. No que se refere ao componente 'avaliação de riscos' os controles internos aumentam a credibilidade e segurança da instituição, uma vez que se divulga um parecer quanto aos métodos de controle utilizados pela Cooperativa e seu grau de eficiência. Deste modo, mais associados terão o interesse em se associar, o que aumenta o capital social, bem como os recursos financeiros da

Cooperativa. Quando ao componente 'resposta ao risco' fez-se a proposta de destinar um colaborador da Central exclusivamente para monitorar as atividades diárias da Cooperativa. Este funcionário estaria à disposição dos funcionários da unidade para sanar dúvidas.

Quanto à 'atividades de controle' a proposta do software gerenciamento de dados, além de corrigir o problema identificado, propicia ações mais seguras, ágeis e beneficiarão a área financeira da cooperativa na medida em que possibilitar transações financeiras entre as singulares. No que se refere ao componente 'Informação e comunicação' a ação de limitar o acesso a internet, tal prática implicará na redução da probabilidade de códigos maliciosos (vírus, *worms*, *trojans*, entre outros) se instalarem nos equipamentos de cada unidade, o que poderia facilitar a invasão nos dados e a entrada de terceiros no sistema. E por fim, as ações descritas para 'monitoramento' geram maior transparência às atividades e possibilitam identificar falhas em estágios iniciais.

5 Conclusões

Conforme COSO (2015b) os processos de gerenciamento de riscos corporativos representam etapas a serem seguidas por todos os membros da entidade com o intuito de identificar os eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos. No Quadro 2 é possível identificar alguns dos procedimentos utilizados pela empresa objeto de estudo no gerenciamento de riscos, relacionando-os com os descritos pelo COSO.

Com o estudo observa-se que o processo de gerenciamento de riscos, sob a ótica do COSO

(2013), possui inter-relação entre os elementos que compõem os objetivos, os níveis que formam a organização e os componentes de riscos utilizados pela empresa, Figura 1, focando-se na totalidade do gerenciamento. Isso se confirmou no desenvolvimento deste estudo, à medida que foram estruturados os componentes de controles da Cooperativa e pôde-se visualizar a capacidade que um controle interno, voltado para o gerenciamento de riscos, tem ao abranger toda a organização.

No que se refere ao questionamento da pesquisa considera-se que o COSO auxilia a instituição a medida em que ele gera a possibilidade de analisar as práticas atuais e auxilia a delinear ações para sanar tais falhas. Para tanto, é necessário que seja realizada a análise constante da viabilidade e eficiência dos controles internos e futura reavaliação da estrutura, observando-se a relação custo benefício dos controles internos.

Esta pesquisa foi desenvolvida com o intuito de analisar se a adoção do COSO auxilia na estruturação de um sistema de controle interno. As análises realizadas evidenciam a necessidade de aperfeiçoar o sistema de controle interno da empresa objeto de estudo a partir dos componentes descritos pelo COSO, minimizando os riscos e proporcionando maior credibilidade a cooperativa. Percebe-se com o estudo que apesar da singular seguir as regulamentações do Bacen sua política de controle interno possui falhas, e que para sanar essas falhas é necessário ações por parte de seus responsáveis.

O estudo evidencia a necessidade de readequar sua estrutura de controle interno da empresa para ajustá-la ao COSO, tendo em vista que alguns fatores identificados não adéquam-se aos fundamentos estudados. Para tanto, propõe-se ações a serem tomadas pela equipe interna (Base Regional e Central) de acordo com os oito componentes de gerenciamento de risco.

As principais deficiências encontradas referem-se à fragilidade do sistema de processamento de dados, o descontrole quanto ao acesso às informações produzidas, dificuldade do monitoramento da singular, por parte da área de supervisão e controle da Central, decorrente da individualização da base de dados, e ausência de publicação da avaliação quanto à eficiência dos controles internos. A implantação das ações sugeridas para corrigir as deficiências identificadas, possibilitará a cooperativa: assegurar a credibilidade

dos seus relatórios financeiros, identificar falhas em seu estágio inicial, minimizar a probabilidade de manipulação de dados e amenizar possíveis riscos que possam comprometer seus recursos financeiros.

Portanto assim como nas pesquisas de Cecon, Heinzen e Silva (2015) e Utzig, Carpes e Cunha (2012) os quais enfocaram o COSO junto à cooperativas de créditos esta pesquisa ratifica a percepção de que os controles internos atuais não atendem aos componentes do COSO na íntegra, portanto apesar de serem até certo ponto eficientes, há a necessidade de ações de melhoria continuadas junto aos controles internos das cooperativas.

Para continuidade do estudo sugere-se: (a) realizar um estudo similar em empresas de outro ramo de atividade, adequando-o a sua realidade; (b) avaliar o sistema de controle interno de acordo com outra estrutura proposta para gerenciamento de risco, e comparar os resultados.

5. Agradecimentos

Agradecemos ao PIBIC/FA/UEM, e ao CNPq/CAPES.

6. Referências

- AMOOZEGAR, A. *On the Role of the Chief Risk Officer and the Risk Committee in Insuring Financial Institutions against Litigation*. Master of Science - Administration at Concordia University Montreal, Quebec, Canada, 2013.
- ANTONIALI, L. M.; FISCHMANN, A. A. Sucessão de dirigentes e continuidade das estratégias administrativas em uma cooperativa agropecuária. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 4, n. 2, 2002.
- APPOLINÁRIO, F. *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70, 1977.
- BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. Evidenciação das características básicas recomendadas pelo coso (2004) para a gestão de riscos em ambientes de controle no relatório da administração de empresas brasileiras com ADR. In: XIII SEMEAD

- Seminários de Administração 2010. *Anais... SEMEAD*, 2010.
- BORGERTH, V. M. C. *SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CARMONA, E.; PEREIRA, A. C. SANTOS, M. R. A Lei Sarbanes-Oxley e a percepção dos gestores sobre as competências do auditor interno. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n.76, jan/abr, p. 63 – 74, 2010.
- CECON, B.; HEINZEN, C.; SILVA, M. Z. A percepção dos gestores de cooperativas de crédito de Santa Catarina quanto à eficácia do controle interno. In: Seminários em Administração, 18, 2015, São Paulo. *Anais... SEMEAD*, 2015.
- CORNFORTH, C. “The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective.” *Annals of Public and Cooperative Economics*, v. 75, n. 1, March, p. 11–32, 2004.
- COSO, *Committee of Sponsoring Organizations*. *COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*. Disponível em: <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>. Acesso em: 11/04/2015b
- COSO, *Committee of Sponsoring Organizations*. *COSO*. Disponível em: <<http://www.coso.org/>>. Acesso em: 11/04/2015^a
- COSO, *Committee of Sponsoring Organizations*. *Putting COSO's Theory into Practice*. Disponível em: <<http://www.theiia.org/download.cfm?file=42122>>. Acesso em: 11/04/2015c
- DOYLE, J.; GE, W.; MCVAY, S. Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, v. 44, n. 1, p. 193-223, 2007.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis. Ed. Vozes, 2002.
- GODOI, Christiane K; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevistas qualitativa: instrumento de pesquisa e evento: In: GODOI, Christine K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências*. 8^a ed. - Rio de Janeiro: Record, 2004.
- HOYT, R.; LIEBENBERG, A. The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, v. 78, n. 4, p. 795-822, 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Dados institucionais*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php>>. Acesso em: 17 set. 2016.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança em organizações não empresariais*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-em-organizacoes-nao-empresariais>>. Acesso em: 25 nov. 2016.
- MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCNALLY, J. S. *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance: One approach to an effective transition*. Strategic Finance, p. 45-52, 2013.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: JosseyBass, 1998.
- MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: _____. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 28 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- OLIVEIRA, M. C.; LINHARES, J. S. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – um estudo de caso. *BASE – Revista de administração e contabilidade da Unisinos*. v. 4, n. 2, p. 160 – 170, mai/ago, 2007.

- ORO, I. M., FROZZA, J., EIDT, J. Práticas de Governança Corporativa em Cooperativa Agropecuária: o caso da Cooperalfa. In: II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, Florianópolis, 2008. *Anais... II Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*.
- PETERS, M. *Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes-Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2007.
- PREMPEH, K. B.; TWUMASI, P.; KYEREMEH, K. *Assessment of financial control practices in Polytechnics in Ghana*. A case study of Sunyani Polytechnic. [MPRA Paper Nº. 68083], Sunyani, Ghana, 2015.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- SOARES, M. M.; VENTURA, E. C. F. Governança Cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. In: V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo, 2008, São Paulo. *Anais... V Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo*
- SOUZA, M. M., VICENTE, E. F. R., BORBA, J. A., LUNKES, R. J. Evidenciação das exigências da lei Sarbanes Oxley nas empresas brasileiras que negociam ADRs nos Estados Unidos. *RIC - Revista de Informação Contábil*, V. 5, n. 3, p. 98-117, Jul-Set, 2011.
- TRIVIÑOS, A. N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2007.
- UTZIG, M. J. S.; CARPES, A. M. da S.; CUNHA, P. R. da. Análise do Sistema de Controles Internos na Gestão de Riscos. In: Congresso Brasileiro de Custos, 19, 2012, Bento Gonçalves. *Anais... CBC*, 2012.
- VEDOVATTO, E.; BERGHAUSER, N. A. C. Auditoria interna como ferramenta de gestão nas cooperativas de crédito. In: *Ensaio sobre o Cooperativismo Solidário*. Adriana Volles, Carla Coloniese, Claudirene Costa Mittelmann, Luiza Maria da Silva Rodrigues e Teresa Cristina A. Cintra, Organizadores. 1 ed. Londrina: Midiograf, p. 169-181, 2010.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 3.ed, Porto Alegre: Bookman, 2005

