

FAT – FACULDADE E ESCOLA

Curso de Ciências Contábeis

INGRID RIBEIRO BONORA

**GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA
DO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL BASEADO NO MODELO COSO ERM 2017**

Tapejara/RS

2025

Sumário

RESUMO	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUÇÃO	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 COOPERATIVAS.....	5
2.1.1 Princípios Cooperativistas	5
2.1.2 Diferença entre cooperativas e empresas tradicionais.....	6
2.2 CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS	7
2.2.1 Papel dos controles internos nas cooperativas.....	7
2.2.2 Gestão de Riscos.....	8
2.3 COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS.....	8
2.3.1 Estrutura do COSO ERM 2017	9
3. MATERIAIS E MÉTODOS	10
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	11
4.1 GOVERNANÇA E CULTURA.....	12
4.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E DA ESTRATÉGIA	13
4.3 DESEMPENHO	15
4.4 ANÁLISE E REVISÃO	17
4.5 INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E ELABORAÇÃO & APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS	22

RESUMO

Este artigo analisou a percepção dos gestores quanto a gestão de riscos de uma cooperativa agrícola do norte do Rio Grande do Sul, com base no modelo COSO ERM 2017. A pesquisa classificou-se como uma abordagem mista. Indicou-se uma boa percepção na governança e comunicação, assim como, na definição dos objetivos e da estratégia, mas houve necessidade de aprimoramento na análise e revisão dos riscos para fortalecer a tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão de Riscos; COSO ERM 2017; Cooperativas; Controles Internos.

ABSTRACT

This article analyzed managers' perceptions of risk management in an agricultural cooperative in northern Rio Grande do Sul, based on the COSO ERM 2017 model. The research was classified as a mixed-methods approach. It indicated a good perception of governance and communication, as well as the definition of objectives and strategy, but there was a need for improvement in risk analysis and review to strengthen decision-making.

Keywords: Risk Management; COSO ERM 2017; Cooperatives; Internal Controls

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas são uma forma de organização pautada pelo associativismo de pessoas unidas por um objetivo em comum. Segundo a Lei 5.764/1971, “[...] São sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados” (BRASIL, 1971). Embora façam parte de um conjunto de organizações, são os seus princípios que as diferenciam, pois sua gestão é participativa e orientada aos interesses dos sócios. Essa característica exige que as informações geradas no âmbito da cooperativa sejam confiáveis e seguras.

No contexto específico das cooperativas agrícolas, foco deste estudo, tratam-se de entidades formadas por produtores rurais, que se unem com o objetivo de facilitar os processos antes e depois da porteira. Essas entidades atuam no apoio do custeio da produção, por meio da venda de insumos, da oferta de serviços que favorecem o melhor desenvolvimento da cultura produzida, da armazenagem da produção e na garantia de melhores preços na venda dos grãos. Além disso, a cooperativa amplia o acesso dos associados às novas tecnologias, fortalece sua competitividade no mercado e assegura melhores condições de produção e negociação. “O crescimento econômico que a cooperativa almeja e tem condições de proporcionar ao quadro associativo, no caso produtores rurais, pode ser extraído através das vantagens obtidas com a redução dos custos e com o aumento das margens de lucro” (SERRA, 2013, p.13).

A eficiência dessas organizações está diretamente relacionada à existência de processos estruturados e sustentados por controles internos definidos pela gestão. Esses controles desempenham papel estratégico ao garantir a integridade das informações, prevenir erros ou fraudes e mitigar riscos que possam comprometer o alcance dos seus objetivos e metas. Para que esses mecanismos sejam eficazes, é necessário entender o conceito de risco e aplicar práticas de gestão de riscos, de forma a atender às particularidades da cooperativa. Por operar em um setor que está sujeito a variáveis econômicas e climáticas, as cooperativas devem entender e aplicar gestão de riscos para garantir a estabilidade e competitividade no mercado.

A gestão de riscos é um processo que visa a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de acontecimentos que possam impactar negativamente o desempenho da organização, de acordo com Vieira e Barreto (2019). Esse processo deve ser adotado tanto por cooperativas quanto por empresas tradicionais, considerando suas especificidades e necessidades operacionais. Abrange a análise de riscos internos, como erros operacionais, e de riscos externos, como riscos climáticos. Quando bem estruturada, a gestão de riscos não apenas reduz a probabilidade de perdas, mas também orienta a tomada de decisão com base em informações confiáveis e alinhadas à sua estratégia.

Dentre as diversas estruturas existentes para a orientação da gestão de riscos, destaca-se o uso de *frameworks* reconhecidos, que oferecem uma abordagem padronizada. Um dos principais é o *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, também conhecido como COSO ERM 2017. Esse modelo é reconhecido internacionalmente por sua temática, que incorpora às organizações a gestão de riscos. Composto por cinco componentes: Governança e Cultura; Definição dos Objetivos e da Estratégia; Desempenho; Análise e Revisão; Informação, Comunicação e Elaboração e Apresentação de Informações, que auxiliam as organizações na identificação, avaliação e resposta aos riscos.

Adotar uma metodologia reconhecida internacionalmente nas práticas de gestão de riscos permite que a cooperativa tenha um controle mais preciso sobre as ameaças que podem afetar suas atividades e resultados. Nesse contexto, a questão problema do trabalho consiste em compreender como a cooperativa realiza a gestão de riscos à luz dos princípios do modelo COSO ERM 2017. Diante disso, torna-se relevante analisar, através da percepção dos gerentes, como a gestão de riscos é conduzida na cooperativa, justificando a condução desse estudo que utiliza a metodologia do COSO ERM 2017 como referência para essa avaliação.

Neste trabalho, o COSO ERM 2017 é adotado como uma base metodológica para analisar a gestão de riscos na cooperativa estudada, através da percepção dos gestores, em virtude de sua abrangência e aplicabilidade ao contexto organizacional. A aplicação do modelo é uma

forma de analisar como a gestão de riscos é estruturada e aplicada na cooperativa agrícola baseada na percepção dos gerentes, sendo esse o objetivo geral da pesquisa. De acordo com CAPTA (2025), “o objetivo geral demonstra a mudança na realidade que o projeto pretende contribuir, ou seja, visa dar resposta ao principal problema apontado”.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa busca avaliar, com base na percepção dos gestores, como a governança e a cultura organizacional fortalecem a gestão de riscos na cooperativa; examinar a definição dos objetivos e estratégias, verificando sua integração com o gerenciamento de riscos; avaliar a efetividade das práticas de identificação, priorização e resposta aos riscos; verificar a capacidade de revisão e aprimoramento das práticas de gestão de riscos diante de mudanças; e avaliar a eficiência dos sistemas de informação e comunicação no suporte à gestão de riscos e tomada de decisão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVAS

As cooperativas são associações criadas para suprir as necessidades de seus associados. Segundo Konzen e Oliveira (2015, p. 46), o cooperativismo “[...] é um sistema organizado por pessoas, no qual o objetivo principal está na ajuda mútua, em busca de interesses em comum”. Nesse sentido, o sistema cooperativo representa alternativa relevante para minimizar os efeitos das crises e reduzir a desigualdade, de acordo com Bastos e Lopes (2024).

O marco histórico do sistema cooperativista surgiu em 1844 em Rochdale, Inglaterra, quando um grupo de trabalhadores organizou a “Sociedade dos Probos de Rochdale” para adquirir alimentos de forma mais acessível. Até os dias atuais, os princípios e valores pautados pelos pioneiros permanecem como base do cooperativismo (OCB/RR, 2025).

2.1.1 Princípios Cooperativistas

A diferenciação das cooperativas em relação a outras organizações, decorre de seus princípios, uma vez que “o cooperativismo, desde seus primórdios, é direcionado por princípios, que diferenciam esse tipo de organização das demais sociedades empresariais” (CANÇADO e GONTIJO, 2004, p. 2). Diferentemente das empresas tradicionais, as cooperativas priorizam valores e práticas que nem sempre se alinham aos objetivos do modelo empresarial convencional.

De acordo com a SomosCoop (2025), as cooperativas têm como princípios as seguintes ações: 1) Adesão voluntária e livre; 2) Gestão democrática; 3) Participação econômica dos

membros; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; 7) Interesse pela comunidade.

Os princípios cooperativistas tiveram seu marco inicial no estatuto redigido em Rochdale, na primeira cooperativa criada mundialmente. Desde 1844 até os dias atuais, esses valores continuam sendo seguidos pelas cooperativas (CANÇADO E GONTIJO, 2004). Os princípios cooperativistas são considerados as regras mais importantes que os sócios devem seguir, pois é a partir deles que a cooperativa se estrutura e consolida o ideal desse modelo de organização (BERTUOL *et al.*, 2013).

2.1.2 Diferença entre cooperativas e empresas tradicionais.

As cooperativas se diferenciam das empresas tradicionais em diversos âmbitos, tanto na governança quanto na gestão dos controles internos. Enquanto, nas empresas, os riscos de aquisições ou mudança funcionam como um incentivo, nas cooperativas isso não ocorre, como Zylbersztajn apresenta abaixo:

Nas empresas de capital aberto, o risco de uma aquisição ou uma mudança no corpo gerencial funciona como forte incentivo para o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital. Nas cooperativas esse incentivo não ocorre, pois aquisições e mudanças radicais no controle são incomuns (ZYLBERSZTAJN, 1994).

A estrutura das cooperativas apresenta características particulares em relação às empresas privadas. Para Presno (2001), o funcionamento das cooperativas tem características singulares, em que os proprietários e responsáveis pela gestão são os próprios usuários. Essas particularidades reforçam os princípios que as diferenciam das demais formas de organização empresarial, permitindo que as cooperativas se destaquem na sociedade.

De acordo com o Sebrae (2013), “as cooperativas diferenciam-se das empresas, principalmente por possuírem fundamentos como o humanismo, a liberdade, a igualdade, a solidariedade e a racionalidade”. Esses fundamentos fazem parte dos valores seguidos pelas cooperativas, ao passo que as empresas tradicionais visam, prioritariamente, à maximização do lucro em primeiro lugar.

Além disso, outra característica que diferencia essas organizações é que, nas empresas tradicionais, as decisões ficam centralizadas em um pequeno grupo de pessoas, que são os sócios e acionistas, e que têm poder de voto de acordo com a quantidade de ações que possuem. Já nas cooperativas, as diretrizes são definidas de forma coletiva, com a participação dos cooperados de forma igualitária (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS DO ESPÍRITO SANTO, 2024).

Essas diferenças são essenciais para distinguir os tipos de organizações, pois refletem modelos distintos de gestão. Apesar de cada organização ter uma estratégia diferente de gestão, ambas precisam da decisão dos sócios para que o negócio atinja seus objetivos.

2.2 CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS

Os controles internos são processos e procedimentos adotados por uma organização para garantir que suas operações sejam mais eficientes e eficazes no atingimento dos objetivos. De acordo com Silva (2002), controles sobre fatores físicos são mais previsíveis, enquanto a interação com o ser humano torna o processo mais complexo, devido à imprevisibilidade. Por isso, a eficiência dos controles internos é uma forma de minimizar o impacto da imprevisibilidade.

O objetivo principal de ter os controles internos assegurados é preservar o patrimônio, a saúde financeira e gerenciar os riscos da organização. Durlo e Carlesso (2005) citam que um sistema de controle interno é aplicado nas organizações para proteger o seu patrimônio, de forma que seja feito o cumprimento das normas e verificada a exatidão dos dados e informações da empresa.

2.2.1 Papel dos controles internos nas cooperativas

Nas cooperativas, é essencial que as informações geradas venham de ambientes com segurança, controle e transparência. A participação democrática dos sócios nas decisões é resultado direto das informações geradas dentro do seu ambiente. “[...] Nas cooperativas, o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não cooperativas” (ZYLBERSZTAJN, 1994). Por isso, é essencial que a base para a tomada de decisões seja segura, evitando falhas ou fraudes que possam comprometer a sua integridade.

Compreender a importância da gestão dos controles internos é entender que ela está associada a um conjunto de ações e reações que interferem diretamente na cooperativa. Nesse contexto, Farias *et al.* (2010, p. 57) afirmam que “o controle interno não pode ser dissociado do risco. Ambos seguem um caminho conjunto, que ajuda a instituição a atingir seus objetivos, quando aplicado e gerenciado da forma mais adequada”.

Os controles internos, quando implementados corretamente, proporcionam uma visão ampla dos riscos envolvidos nas atividades da cooperativa. Além disso, permitem que as decisões sejam tomadas com consciência da realidade e de acordo com os objetivos da organização. Portanto, a gestão dos controles internos é uma forma de manter os princípios cooperativistas alinhados à atuação da cooperativa.

2.2.2 Gestão de Riscos

O risco, normalmente, é associado pela sociedade como algo negativo, carregado de desaprovação e incertezas. Porém, o conceito de risco é amplo e pode representar oportunidades positivas que beneficiam as organizações. Nesse contexto, Ávila (2014, p. 182) aponta que:

O risco normalmente tem uma conotação negativa, mas também existem oportunidades positivas decorrentes da assunção de riscos - a inovação e o risco coexistem com frequência. Ou seja, a exposição ao risco é necessária para o crescimento tanto na esfera privada como na pública (AVILA, 2014, p. 182).

A gestão de riscos é uma forma de a organização gerenciar e conduzir os riscos para que tragam benefícios futuros. Nas cooperativas, é essencial que se tenha um plano de ações para identificar e gerenciar as ameaças às quais podem estar expostas. Para que a cooperativa não tenha imprevistos nos processos e procedimentos conduzidos, é necessário que tenha um plano de contingência elaborado. Com a gestão de riscos e o plano de contingência fluindo de acordo com os objetivos da cooperativa, pode-se compreender que ela está assumindo os riscos como uma forma de crescimento.

2.3 COSO – COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS

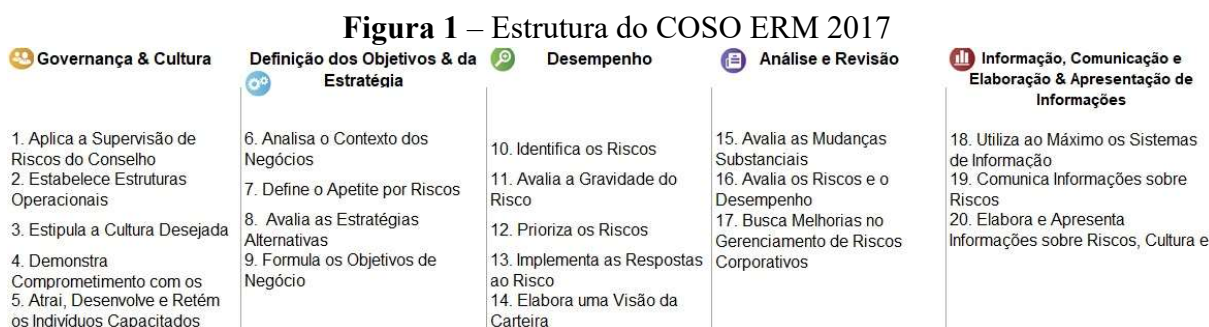
Nas organizações, em que o ambiente organizacional está cada vez mais complexo e sujeito a riscos, a existência de controles internos é fundamental para garantir a segurança das informações. Diante dessa necessidade, o COSO (*COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS*) desenvolveu um modelo capaz de estruturar os controles internos.

“O COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.” (FARIAS *et al.*, 2010, p. 62). Foi criada em 1985 para patrocinar a Comissão Nacional sobre Relatórios Financeiros Fraudulentos, sendo formada por diversos órgãos norte-americanos (Monteiro, 2013).

A primeira versão do COSO, foi publicada em 1992 e tinha como objetivo ajudar as organizações a avaliar e melhorar seus controles internos. Hoje em dia, existem dois *frameworks* principais do COSO: o ICIF (*Internal Control – Integrated Framework*) que é focado em controles internos, passou por uma atualização em 2013 para alinhar-se às mudanças no ambiente de negócios e às expectativas dos stakeholders, e o COSO ERM (*Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*), lançado em 2017, que trouxe uma abordagem mais abrangente ao integrar gestão de riscos, estratégia e desempenho organizacional. O lançamento do COSO ERM 2017 representou a evolução mais significativa da norma (Riskmaster, 2025).

2.3.1 Estrutura do COSO ERM 2017

O COSO ERM 2017 é uma estrutura composta por cinco componentes inter-relacionados, que fornecem subsídios às organizações para identificar, avaliar e responder aos riscos, são eles: Governança e Cultura; Definição dos Objetivos e da Estratégia; Desempenho; Análise e Revisão; Informação, Comunicação e Elaboração & Apresentação de Informações. Esses cinco componentes são traduzidos em 20 princípios que servem como diretrizes para a implementação do gerenciamento de riscos corporativos nas organizações, como mostrado na Figura 1.



Fonte: COSO ERM 2017

No componente governança e cultura, busca-se consolidar e reforçar as responsabilidades de supervisão do gerenciamento de riscos, ao mesmo tempo que se definem valores éticos, padrões de conduta e modelos de comportamento para atuação da organização. (BRAGA e ARAGÃO, 2023).

Em definição dos objetivos e da estratégia, o gerenciamento de riscos se integra a estratégia da organização, de modo que o apetite a riscos seja definido e organizado conforme o planejamento estratégico da organização. Os objetivos do negócio colocam a estratégia em prática e servem como base para identificar e responder aos riscos (COSO, 2017).

No componente desempenho, considera-se que riscos podem impactar na realização das estratégias e dos objetivos, por isso devem ser identificados, avaliados e priorizados, conforme seu grau de severidade. A organização estabelece as respostas adequadas e obtém uma visão consolidada do portfólio e do montante dos riscos assumidos, podendo assim comunicar os principais *stakeholders* envolvidos com a supervisão dos riscos (LIMA, 2021).

Na análise e revisão, a organização avalia o desempenho e tem a oportunidade de refletir sobre os componentes do gerenciamento de riscos ao longo do tempo e diante das mudanças internas e externas do ambiente, identificando, quando necessário, as correções e ajustes a serem implantados para melhores resultados (SOARES, 2022).

Por fim, no último componente, informação, comunicação, elaboração e apresentação de informações, o gerenciamento de riscos demanda um processo contínuo de coleta e disseminação de informações, tanto de fontes internas quanto externas. Esse compartilhamento

deve circular por todos os níveis da organização, desde o operacional até a alta administração (COSO, 2017).

Dessa forma, o COSO ERM 2017 constitui um guia de gerenciamento que fortalece a tomada de decisões e garante maior eficiência no alcance dos objetivos das organizações, administrando os riscos de forma estruturada.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Com o intuito de atingir os objetivos do trabalho, foram definidos os métodos a serem desenvolvidos. A pesquisa foi descrita conforme sua abordagem, finalidade e objetivo, além de caracterizar o local de coleta, procedimentos aplicados e análise de resultados, de modo a garantir clareza e consistência na condução do estudo.

A pesquisa se caracteriza, quanto à abordagem, como qualitativa e quantitativa. De acordo com Godoy (1995), a pesquisa qualitativa busca interpretar as situações em seu contexto natural, valorizando a perspectiva dos participantes, já a pesquisa quantitativa utiliza dados numéricos e métodos estatísticos para medir variáveis e identificar relações entre as situações, como citam Lamattina *et al.* (2024). Essa combinação possibilitou uma visão mais aprofundada do ambiente, ao analisar a percepção dos respondentes a partir das médias de concordância observadas.

Quanto à sua finalidade, a pesquisa se caracteriza como aplicada. A pesquisa aplicada dedica-se à elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca por soluções práticas voltadas à realidade do estudo (FLEURY e WERLANG, 2016). Nesse sentido, o estudo busca obter informações acerca da gestão de riscos da cooperativa para apontar aplicações práticas, relacionadas ao modelo COSO ERM 2017. No que se refere ao seu objetivo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Nunes *et al.* (2016), esse tipo de pesquisa tem como finalidade identificar e analisar características ou fatores que se relacionam com o fenômeno estudado.

O estudo foi desenvolvido por meio de um estudo de caso em uma cooperativa agrícola. Conforme Ventura (2007), o estudo de caso tem como objetivo investigar um caso específico, delimitado e contextualizado em tempo e espaço, para possibilitar uma análise detalhada e a obtenção de informações detalhadas. Com essa abordagem, busca-se compreender a percepção dos gestores quanto a eficácia do gerenciamento de riscos da cooperativa e, a partir disso, aplicar os princípios do COSO ERM 2017 para identificar pontos de melhorias.

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma cooperativa agrícola de médio porte, situada em uma região estratégica no norte do estado do Rio Grande do Sul. A cooperativa possui grande relevância regional, contribuindo significativamente para a economia local e oferecendo diversas oportunidades aos seus associados. O estudo de caso concentrou-se na sede da cooperativa, considerada o núcleo estratégico da organização, onde são elaborados todos os processos e normas que orientam o funcionamento das filiais. Por concentrar os setores administrativos, as decisões tomadas na sede impactam diretamente as filiais, uma vez que essas são orientadas pelos procedimentos definidos por ela.

Para a coleta de informações, foi desenvolvido um questionário de perguntas fechadas, estruturado em formato eletrônico por meio do Google Formulário. O questionário foi enviado por meio do aplicativo de mensagens *Whatsapp* para 15 gestores e coordenadores da sede, que tinham ligação direta com o gerenciamento de riscos desenvolvido pela cooperativa, que tiveram prazo de 10 dias para responder ao questionário.

O questionário foi composto por 25 questões, distribuídas em cinco módulos: Governança e Cultura; Definição dos Objetivos e da Estratégia; Desempenho; Análise e Revisão; Informação, Comunicação e Elaboração & Apresentação de Informações. Esses módulos foram estruturados conforme os componentes do COSO ERM 2017 e de forma que fosse possível atingir os objetivos propostos para esse trabalho.

O objetivo do questionário é compreender se o gerenciamento de riscos desenvolvido pela cooperativa é aderente ao modelo COSO ERM 2017. As perguntas foram desenvolvidas baseadas em cada componente e princípio do COSO ERM 2017, e as respostas foram baseadas na escala de *Likert* de 5 pontos, em que existem cinco opções de respostas: concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo e nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente. Essas respostas equivalem aos valores de 5 a 1, ordenadamente.

As respostas foram tabuladas por módulo, contendo a pergunta, o valor mínimo de resposta, o valor máximo e a média ponderada de cada questão. Para análise das médias, foi utilizado o seguinte critério: médias abaixo ou iguais a 3,5 significam que o tópico necessita de melhorias, pois é uma média baixa; e médias acima de 3,6 significam que o item tem sido desenvolvido na cooperativa de forma eficiente ou moderada, pois tem maior aprovação dos gestores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, os resultados do questionário são apresentados e analisados à luz do Modelo COSO ERM 2017. Essa avaliação possibilita identificar o grau de compreensão acerca

da gestão de riscos desenvolvida na cooperativa, além de evidenciar tendências ou fragilidades que demandam ações corretivas.

4.1 GOVERNANÇA E CULTURA

O questionário foi estruturado em cinco módulos, cada um direcionado a uma questão significativa para a cooperativa, em âmbito organizacional. No primeiro módulo, os gestores foram questionados quanto a Governança e Cultura da cooperativa. Esse componente, presente no COSO, contempla cinco princípios que são a base para desenvolver uma governança de responsabilidade e uma cultura com ética, integridade e comprometimento com a gestão de riscos. Esses princípios são:

1. Aplica a supervisão de riscos do conselho;
2. Estabelece estruturas operacionais;
3. Estipula a cultura desejada;
4. Demonstra comprometimento com os valores fundamentais;
5. Atrai, desenvolve e retém os indivíduos capacitados.

Os princípios foram a base para a elaboração das perguntas do questionário. Da mesma forma, as respostas foram analisadas e as melhorias foram organizadas conforme cada princípio do componente, como citado na tabela 1.

Tabela 1 – Governança e Cultura

	MINIMO	MAXIMO	MÉDIA
1. A direção acompanha regularmente os principais riscos da cooperativa?	1	5	4,47
2. A estrutura organizacional define com clareza quem decide e quem executa os processos, riscos e controles na matriz e nas filiais?	1	5	3,87
3. Os valores e comportamentos esperados (ética, segurança, qualidade) são conhecidos e compreendidos pelos colaboradores?	1	5	4,33
4. A cooperativa atrai, treina e retém pessoas com as competências necessárias para os processos e controles?	1	5	3,87
5. As responsabilidades de cada função estão bem definidas, inclusive sobre os riscos que podem ocorrer?	1	5	3,80

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Os resultados apresentados na tabela acima indicam uma forte concordância acerca da governança e cultura desenvolvida pela cooperativa. O acompanhamento dos principais riscos da cooperativa, com média 4,47, e a divulgação dos valores e comportamento entre os colaboradores, com média 4,33, são os pontos mais fortes desenvolvidos na organização.

Atrelados aos Princípios 1 e 3, respectivamente, esses resultados revelam a existência de uma supervisão de riscos efetiva, pela governança e pelo conselho de administração da cooperativa. Além disso, o resultado sugere que a cooperativa comunica aos seus colaboradores os valores e comportamentos esperados, de forma efetiva. Ao estipular a cultura, a cooperativa torna-se capaz de aproveitar as oportunidades e controlar os riscos, viabilizando a estratégia e alcançando seus objetivos (COSO, 2017).

As médias mais baixas demonstram que ainda há melhorias que podem ser implementadas nos tópicos de responsabilidade sob os riscos, que obteve média 3,87, na atração de profissionais com competências necessárias, média 3,87, e nas responsabilidades da função, com média 3,80. As responsabilidades estão ligadas ao Princípio 2 do COSO ERM 2017, que destaca a importância das organizações definirem a sua estrutura organizacional, de forma a permitir que os colaboradores entendam seus papéis e níveis de subordinação, além dos riscos que envolvem a sua função (COSO, 2017). A atração de profissionais com competências necessárias está atrelada ao Princípio 5, que ajuda as organizações a desenvolverem um processo para que os cargos e funções tenham um parâmetro que os ajude a padronizar as competências necessárias nos profissionais para exercerem suas funções nos cargos.

Como forma de aumentar as médias das questões menos desenvolvidas pela cooperativa, é indicado, de acordo com o COSO (2017), que seja formalizada a estrutura organizacional, por meio de um organograma detalhado que esclareça as funções e papéis dos colaboradores, padronizado o fluxo de informações entre matriz e filiais e criado um comitê que leve à administração informações sobre os riscos associados ao negócio. Na melhoria para a atração e retenção dos profissionais, a direção, juntamente com os recursos humanos, deve identificar as habilidades e experiências indispensáveis de cada cargo, os limites de autoridade a serem aplicados a um cargo em específico e recompensar quem demonstra desempenho com o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização (COSO, 2017).

4.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E DA ESTRATÉGIA

No segundo tópico, os gestores são questionados a respeito de como a cooperativa define seus objetivos e as estratégias que orientam suas ações. De acordo com o COSO (2017), a gestão de riscos deve estar atrelada à formação da estratégia da cooperativa e os objetivos devem servir como base para identificar e avaliar os riscos. Os princípios vinculados a esse componente ajudam a estruturá-lo, oferecendo parâmetros para que ele seja seguido de maneira eficiente. Os princípios desse componente são:

6. Analisa o contexto dos negócios;

7. Define o apetite por riscos;
8. Avalia as estratégias alternativas;
9. Formula os objetivos do negócio.

Na Tabela 2 são apresentados os resultados do questionário relacionados ao componente “Definição dos Objetivos e da Estratégia”. As médias variam de 3,87 a 4,40, indicando uma boa concordância e baixa variação em relação ao tópico.

Tabela 2 – Definição dos Objetivos e da Estratégia

	MINIMO	MAXIMO	MÉDIA
6. A cooperativa avalia o cenário de produção e de mercado — safra, clima, preços, logística e normas — antes de aprovar projetos ou planos?	1	5	4,40
7. A cooperativa define de forma clara quais riscos são aceitáveis, e essa informação é compartilhada com os responsáveis pelos processos?	1	5	4,00
8. No processo de planejamento, a cooperativa considera diferentes estratégias e avalia seus riscos e retornos antes de decidir?	1	5	4,00
9. Os objetivos dos setores são claros, mensuráveis e alinhados à estratégia da cooperativa?	1	5	3,87
10. Os objetivos são desdobrados para setores e filiais com metas e responsáveis definidos?	1	5	3,93

Fonte: dados da pesquisa (2025)

No componente Definição dos Objetivos e da Estratégia, os resultados foram mais equilibrados, indicando uma forte concordância entre os gestores quanto à estratégia e aos objetivos desenvolvidos pela cooperativa. Os tópicos mais fortes dentro da organização apresentaram média acima de 4,00, sendo eles: avaliação do cenário em que a cooperativa está inserida, definição dos riscos que são aceitáveis e consideração de estratégias no processo de planejamento, ligados aos princípios 6, 7 e 8 do COSO ERM 2017.

A média alta dos resultados revela que a cooperativa, ao analisar o cenário em que está inserida, consegue prever riscos internos e externos que ocorrem no negócio, como oscilações nos preços das *commodities* e mudanças climáticas. Isso demonstra que a organização avalia adequadamente os fatores de safra, clima, preço, logística e normas, conforme o Princípio 6 do COSO ERM 2017.

A cooperativa também define e compartilha os riscos que são aceitáveis conforme a sua missão, visão e valores, alinhando o apetite a riscos com os objetivos da organização, em conformidade com o Princípio 7. Ao compartilhar esse apetite dentro da organização, assegura que os responsáveis entendam a tolerância dos riscos aos quais eles devem trabalhar, tendo segurança no desenvolvimento dos processos (COSO, 2017). Por fim, observa-se que a cooperativa avalia os riscos e os retornos antes de tomar decisões, isso é uma forma de assegurar

que a opção escolhida não entre em conflito com a cultura da organização e que sejam alocados os recursos necessários para prestar suporte à estratégia escolhida, como recomenda o COSO (2017).

As menores médias encontram-se nos tópicos relacionados aos objetivos dos setores e ao desdobramento de objetivos e metas entre as filiais, com médias 3,87 e 3,93, respectivamente. Essas questões, atreladas ao Princípio 9 do COSO ERM 2017, indicam que os objetivos devem ser mensuráveis, alcançáveis e relevantes, e para isso os setores devem alinhá-los à estratégia geral da cooperativa. Além disso, os objetivos também devem fluir em diversos níveis da entidade, no caso da cooperativa, entre a matriz e as filiais, com os responsáveis definidos (COSO, 2017).

Como melhoria para os tópicos do Princípio 9, recomenda-se que seja feita a definição de metas mensuráveis de acordo com o que cada setor desenvolve, ou seja, o setor deve analisar seus processos e definir seus objetivos, conforme a estratégia geral da cooperativa. Por exemplo, o setor da logística deve definir metas para entregar os insumos aos produtores de maneira rápida e com qualidade, já que o associado é o objetivo central da cooperativa. Além do mais, é necessário que a comunicação flua entre matriz e filiais, para que se tenha uma coerência entre todos os níveis hierárquicos, no que se refere a quais são os objetivos pretendidos e os riscos ligados a eles.

4.3 DESEMPENHO

No tópico de Desempenho, questionou-se os respondentes quanto às práticas relacionadas à identificação, avaliação e mensuração dos riscos no desempenho das atividades da cooperativa. Esse componente aborda uma visão geral do risco, desde a sua identificação até a resposta que é articulada para minimizar os impactos do risco. Os princípios presentes nesse componente são:

1. Identifica os riscos;
2. Avalia a gravidade do risco;
3. Prioriza os riscos;
4. Implementa as respostas ao risco;
5. Elabora uma visão do portfólio.

Na Tabela 3, os resultados sobre o componente “Desempenho” são apresentados. Elaborados em 5 perguntas, as médias das respostas variam de 3,87 a 4,27, indicando que, de maneira geral, os respondentes entendem que os tópicos estão sendo desenvolvidos moderadamente pela cooperativa.

Tabela 3 – Desempenho

	MINIMO	MAXIMO	MÉDIA
11. Cada setor identifica, de forma periódica, os seus riscos relevantes, que podem impactar os resultados da cooperativa?	1	5	3,93
12. Os riscos são classificados quanto à sua gravidade (baixo, médio, alto) com base no impacto e na frequência observados?	1	5	4,27
13. A ordem de tratamento dos riscos é definida em reuniões, com base em urgência e impacto percebidos?	1	5	3,87
14. Para cada risco priorizado existem ações definidas (evitar, reduzir, compartilhar e aceitar) e tem responsáveis e prazos?	1	5	3,87
15. A cooperativa analisa os riscos no conjunto, olhando o impacto total para o negócio?	1	5	4,07

Fonte: dados da pesquisa (2025)

No componente Desempenho, as médias indicam variação na concordância quanto à identificação, classificação, tratamento, priorização e análise dos riscos. As maiores médias foram observadas nas questões sobre classificação do risco, com média 4,27, e análise dos riscos no conjunto, com 4,07 de média. A classificação do risco quanto à gravidade está relacionada ao Princípio 11 do COSO (2017), que orienta avaliar a probabilidade e impacto dos riscos nos diferentes níveis da organização. No contexto da cooperativa agrícola, essa prática é essencial, pois riscos localizados, como o descumprimento de contratos em uma filial, podem se repetir e afetar o desempenho global da cooperativa. Já a análise dos riscos num conjunto está ligada ao Princípio 14, que recomenda elaborar uma visão do portfólio de riscos para verificar se o conjunto total não excede o apetite a riscos (COSO, 2017). Assim, é fundamental que a cooperativa realize essa análise para identificar possíveis concentrações de riscos em determinadas unidades.

As menores médias encontram-se nas questões relacionadas ao tratamento e priorização dos riscos, ambas com média 3,87, e na questão de identificação dos riscos por parte dos setores, com média 3,93. Esses resultados evidenciam fragilidades nos processos vinculados ao Princípio 10, que orienta as organizações a identificarem riscos novos, emergentes e em constante transformação, e ao Princípio 12 do COSO (2017), que orienta as organizações a priorizarem os riscos para ter uma base concreta e poder alocar os recursos necessários em resposta. Tais fragilidades também se refletem no Princípio 13, que trata das respostas implementadas aos riscos identificados, tratados e priorizados.

Como sugestão de melhoria para os tópicos, recomenda-se que a cooperativa monitore continuamente fatores externos, como tendências de mercado, ambiente político e escassez de recursos naturais, para identificar e monitorar riscos emergentes. Na priorização dos riscos, devem ser considerados critérios compatíveis com o setor agrícola, como adaptabilidade em processos ou estratégias inerentes a riscos sazonais; complexidade de como os riscos afetam setores cruciais da cooperativa; velocidade dos riscos impactarem a organização; persistência de um risco associado a um processo; e recuperação da cooperativa em retornar às suas operações após um evento adverso, como exemplo a suspensão de funcionamento de uma filial por um problema operacional ou técnico.

Na priorização dos riscos, o COSO (2017) indica categorizar os riscos nos seguintes parâmetros: aceite, quando o risco é assumido dentro de limites toleráveis, como exemplo a venda de insumos de alto valor em grande quantidade; recusa, quando o risco é evitado, como contratos de grãos em épocas de estiagem; redução, quando há ações de mitigação; e compartilhamento, quando é transferido a terceiros, como a contratação de seguros. Também é importante que a cooperativa avalie o contexto do negócio, como o setor de atuação, a estrutura operacional, a localização geográfica, e os custos e benefícios, antes de atrelar uma resposta ao risco.

4.4 ANÁLISE E REVISÃO

No tópico de Análise e Revisão, questionou-se os respondentes acerca da capacidade da cooperativa em analisar e atualizar continuamente as práticas e competências de gerenciamento de riscos, considerando que elas podem se modificar ao longo do tempo em resposta às mudanças no contexto do negócio, de acordo com o COSO (2017). Os princípios desse componente são:

15. Avalia as mudanças substanciais;
16. Avalia os riscos e o desempenho;
17. Busca melhorias no gerenciamento de riscos corporativos.

Os resultados desse tópico estão dispostos na Tabela 4 e indicam uma grande variação nas médias, tendo como mínima a média de 3,20, que estabelece uma baixa concordância entre os gestores, e uma máxima de 4,60, que indica uma forte concordância.

Tabela 4 – Análise e Revisão

	MINIMO	MAXIMO	MÉDIA
16. Mudanças relevantes (clima, preços, normas, sistemas, logística) disparam revisão dos riscos e das ações?	1	5	3,87

17. Indicadores do negócio (qualidade, perdas, atrasos, reclamações) são acompanhados e discutidos com periodicidade definida?	1	5	3,60
18. As ações implementadas para tratamento são reavaliadas quanto à eficácia e ajustadas quando necessário?	1	5	3,87
19. São realizadas simulações para cenários críticos (quebra de safra, queda de preços, falhas logísticas)?	1	5	3,20
20. Lições aprendidas de incidentes, quase-incidentes, auditorias ou fiscalizações geram melhorias nos processos e controles?	1	5	4,60

Fonte: dados da pesquisa (2025)

No componente Análise e Revisão, as médias foram mais baixas considerando os outros componentes do COSO ERM 2017. A maior média obteve-se na questão que trata da utilização das lições aprendidas após incidentes na cooperativa, e está relacionada ao Princípio 17 do COSO (2017), que destaca a importância de buscar melhorias contínuas no gerenciamento de riscos corporativos, isso envolve revisar práticas, corrigir falhas e incorporar aprendizados para aumentar a eficiência do sistema de gestão de riscos.

As demais questões tiveram médias abaixo ou iguais a 3,87, destacando-se a menor média de todas as questões com 3,20 no tópico de simulações para cenários críticos, que demonstra ausência dessa prática e dificulta a identificação de riscos emergentes e inesperados. Essa questão está relacionada com o Princípio 16 do COSO (2017), que avalia se os objetivos estão sendo alcançados, se os riscos estão ocorrendo conforme previsto e se as medidas adotadas são adequadas para gerenciar esses riscos. As outras questões estão ligadas ao Princípio 15, que trata de mudanças substanciais no ambiente interno e externo que possam impactar nas estratégias e nos objetivos da cooperativa.

Como forma de melhorar as menores médias, a cooperativa deve implementar simulações periódicas de cenários críticos, como queda de preços nas *commodities*, interrupções logísticas, estiagem, e utilizar os resultados das simulações para revisar estratégias de armazenamento, comercialização, logística e demais setores impactados. Além disso, recomenda-se integrar os resultados das análises às práticas de monitoramento contínuo, de modo que sejam utilizados na tomada de decisão e no acompanhamento de indicadores do negócio, como perdas na armazenagem. Também é importante desenvolver um plano de gestão de continuidade de negócios, estabelecendo procedimentos e ações que devem ser adotados em situações adversas, como a interrupção na logística, assegurando uma rápida retomada nas atividades e mitigando os impactos.

4.5 INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E ELABORAÇÃO & APRESENTAÇÃO DE INFORMAÇÕES

No componente de Informação, Comunicação e Elaboração e Apresentação das Informações, o COSO (2017) destaca que o gerenciamento de riscos da organização depende de um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações relevantes provenientes tanto de fontes internas quanto externas, tendo que fluir em todos os níveis da organização. Os princípios desse componente são:

18. Utiliza ao máximo os sistemas de informação;
19. Comunica informações sobre o risco
20. Elabora e Apresenta Informações sobre Riscos, Cultura e Desempenho

A tabela 5 apresenta os resultados desse componente, indicando o nível de concordância entre os gestores. Com médias acima de 3,87, as respostas são positivas acerca da manutenção da informação que tramita na cooperativa.

Tabela 5 – Informação, Comunicação e Elaboração e Apresentação de Informações

	MINIMO	MAXIMO	MÉDIA
21. Sistemas e planilhas fornecem informações e confiáveis e no tempo certo (estoques, contratos, qualidade, financeiro) para apoiar na gestão de riscos?	1	5	4,40
22. Há políticas e procedimentos para garantir a governança dos dados, incluindo responsabilidades, validações e proteção de informações pessoais?	1	5	4,40
23. A comunicação sobre riscos e controles flui entre setores, matriz e filiais com canais e prazos definidos?	1	5	3,87
24. A direção recebe relatórios objetivos e periódicos com situação dos principais riscos identificados e resultado das ações?	1	5	4,00
25. Existem planos de continuidade para dados e sistemas críticos, testados periodicamente?	1	5	3,93

Fonte: dados da pesquisa (2025)

O componente Informação, Comunicação e Elaboração e Apresentação de Informações é o último da análise do COSO e desempenha um papel fundamental acerca das informações que fluem dentro da cooperativa. Ele conecta os demais componentes do modelo, pois, sem as informações necessárias, os processos de identificação, avaliação, resposta e monitoramento de riscos podem se tornar ineficazes.

As médias do componente, como um todo, são elevadas, o que indica uma forte concordância entre os gestores acerca do tratamento das informações dentro da cooperativa. As questões relativas a fornecimento de informações e governança de dados obtiveram média de 4,40, estando ambas as questões vinculadas ao Princípio 18. Esse princípio reforça que a

organização deve utilizar ao máximo os sistemas de informação e tecnologia para suportar o gerenciamento de riscos, garantindo que os dados coletados sejam transformados em informações relevantes para a tomada de decisão (COSO, 2017).

As questões com médias mais baixas estão ligadas aos temas de comunicação dos riscos entre os setores, com média 3,87, e planos de continuidade de sistemas, com média 3,93, elas estão relacionadas com os Princípios 19 e 20, respectivamente. A comunicação de informações sobre o risco, tratada no Princípio 19, destaca que a organização deve utilizar canais adequados de comunicação, que fluam em todos os níveis hierárquicos. Nesse sentido, as médias sugerem que, embora haja canais de comunicação na cooperativa, como visto no Princípio 3, ainda há espaço para aprimorá-los.

O Princípio 20, ligado à questão sobre plano de continuidade de dados e sistemas críticos, destaca que a organização deve elaborar e apresentar informações sobre riscos, cultura e desempenho em diversos níveis, por toda a cooperativa, levando em conta os usuários e a estratégia da organização, para ajudar na tomada de decisões (COSO, 2017). A média baixa, em relação ao componente, indica que esse tema é pouco priorizado dentro da cooperativa.

Como sugestão de melhoria, é indicado que a cooperativa estruture um processo formal de comunicação, no qual os setores, a matriz e as filiais possam registrar e acompanhar as informações em tempo real. Além disso, sugere-se realizar reuniões periódicas de alinhamento, envolvendo todos os setores e os responsáveis pelos riscos das filiais, para discutir as mudanças do cenário agrícola em que a cooperativa está inserida. Por fim, como forma de melhorar o Princípio 20, a cooperativa deve padronizar a elaboração e apresentação dos relatórios de riscos, incluindo como exemplo os indicadores-chave de riscos e indicadores de desempenho, que devem conter análises de tendências de mercado, riscos emergentes e medidas corretivas, para ajudar nas decisões estratégicas e alinhar o gerenciamento de riscos da cooperativa, como orienta o COSO (2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção dos gestores quanto a gestão de riscos corporativos desenvolvidos em uma cooperativa agrícola no norte do estado do Rio Grande do Sul, baseado no modelo COSO ERM 2017. A aplicação do questionário para a realização do estudo possibilitou identificar o grau de concordância, entre os gerentes, acerca das práticas adotadas pela cooperativa, baseadas nos componentes do COSO.

De modo geral, a cooperativa apresentou resultados positivos, demonstrando comprometimento com a gestão de riscos. Os componentes Definição dos Objetivos e

Estratégia e Informação, Comunicação e Elaboração e Apresentação de Informações obtiveram as maiores médias entre os avaliados. Segundo da percepção dos gerentes, esses resultados evidenciam que a cooperativa analisa adequadamente o cenário em que está inserida, define o seu apetite por riscos e avalia as estratégias e objetivos do negócio, além de manter um fluxo de informações e comunicações apropriado.

Os componentes Governança e Cultura e Desempenho também apresentaram índices satisfatórios, indicando que a cooperativa possui uma administração forte e a sua cultura é perpetuada entre colaboradores e associados. Esse resultado também indica que a cooperativa realiza análises de riscos consistentes. Entretanto, identificou-se a necessidade de aprimorar a definição das metas dos setores, para alinhar com a estratégia e objetivo da organização, e desdobrar as metas com responsáveis definidos para os setores e as filiais.

O componente Análise e Revisão apresentou as menores médias entre os analisados, destacando-se a ausência de simulações para cenários críticos e a não avaliação com periodicidade definida dos indicadores do negócio. Esse resultado evidencia a importância de adotar práticas de monitoramento contínuo, utilizando indicadores do negócio para implementar melhorias nos processos da cooperativa.

No contexto da cooperativa agrícola, adaptar um modelo base para gestão de riscos é uma forma de prevenção e mitigação de resultados negativos, provenientes de riscos não mensurados. A utilização do COSO ERM 2017 permite que a cooperativa identifique, avalie e responda aos riscos de maneira estruturada, permitindo uma tomada de decisão mais estratégica. Além disso, a implementação das práticas recomendadas favorece o alinhamento da cooperativa com o modelo, que é destaque no gerenciamento de riscos. Dessa forma, a adoção das melhorias fará com que a cooperativa antecipe riscos não previstos, aprimore seus processos e fortaleça a gestão de risco entre as filiais.

Diante dos resultados obtidos, conclui-se que todos os objetivos propostos para essa pesquisa foram alcançados. O estudo avaliou a percepção dos gestores quanto a governança e a cultura fortalecem a gestão de riscos na cooperativa, evidenciado pela supervisão de riscos pelo conselho e pela efetiva comunicação dos valores e comportamentos esperados aos colaboradores. Também se analisou a definição dos objetivos e estratégias, verificando a integração com o gerenciamento de riscos, sendo evidenciado pela definição de riscos aceitáveis e consideração de estratégias alternativas.

Nos objetivos específicos, também se avaliou a efetividade das práticas de identificação, priorização e resposta aos riscos, que foi comprovada na classificação de riscos quanto à gravidade e na análise do portfólio de riscos. Além disso, verificou-se a capacidade de revisão

e aprimoramento das práticas de gestão de riscos diante de mudanças, que foi comprovada com as lições aprendidas em situações adversas. Por fim, avaliou-se a eficiência dos sistemas de informação e comunicação no suporte à gestão de riscos e tomada de decisão, que se comprovou diante das informações confiáveis e em tempo hábil, respondidas pelos gestores. Dessa forma, o trabalho cumpriu seu propósito de avaliar a maturidade da gestão de riscos desenvolvida dentro da cooperativa e propor melhorias em seus processos, de acordo com o COSO.

Como sugestões para continuidade de estudos e pesquisas baseados no modelo COSO, recomenda-se implementar as ações sugeridas na cooperativa agrícola e analisar sua efetividade, verificando se as melhorias recomendadas para as questões com médias baixas resultam em maior maturidade na gestão de riscos da cooperativa. Essa verificação pode ser realizada por meio da reaplicação do questionário, de modo a comparar os resultados em diferentes períodos e situações. Além disso, sugere-se complementar a pesquisa com uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas com os gestores, com o objetivo de compreender quais são suas percepções acerca das práticas de gestão de riscos desenvolvidas pela cooperativa.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, M. D. G. Gestão de riscos no setor público. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 179–198, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6167565.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2025.
- BASTOS, A. D.; LOPES, T. D. O cooperativismo como alternativa para a promoção do desenvolvimento social. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/85807/65587>. Acesso em: 17 abr. 2025.
- BERTUOL, Rafael; CANÇADO, Ailton Cardoso; SOUZA, Maria de Fátima Arruda. A prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso no Tocantins. **Revista AOS**, Belém, v. 1, n. 2, p. 7-18, mar. 2013. Disponível em: <https://revistas.unama.br/aos/article/view/34>. Acesso em: 18 ago. 2025.
- BRAGA, Haila; ARAGÃO, Bruno de. Uma avaliação do papel do processo de gestão de riscos na execução do planejamento estratégico do MTur com base no COSO ERM 2017. **REGEN Revista de Gestão, Economia e Negócios**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 1-29, 2023. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/regen/article/view/7188>. Acesso em: 6 set. 2025.
- BRASIL. 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. **Diário Oficial da União: seção 1**, Brasília, DF, 20 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 19 jun. 2025.

CANÇADO, A. C.; GONTIJO, M. C. H. Princípios cooperativistas: origens, evolução e influência na legislação brasileira. In: Encontro de Investigadores Latino-Americano de Cooperativismo, 3., 2004, São Leopoldo. **Anais [...]** São Leopoldo: UNISINOS, 2004. 1 CD-ROM. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Airton-Cancado/publication/351847841_Principios_Cooperativistas_Origens_evolucao_e_Influencia_na_Legislacao_Brasileira/links/60ad0a99299bf13438e61045/Principios-Cooperativistas-Origens-evolucao-e-Influencia-na-Legislacao-Brasileira.pdf. Acesso em: 17 abr. 2025.

CAPTA. **Como definir os Objetivos de um Projeto?** Disponível em: <https://capta.org.br/estrutura-do-projeto/objetivos/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos: integrando com estratégia e desempenho: executive summary, framework and appendices**. [S.l.]: COSO, 2017. ISBN 978-1-94549-886-2.

DURLO, A. R.; CARLESSO, S. B. S. O controle interno e as cooperativas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 199–218, 2005. DOI: 10.5902/198109466223. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/181>. Acesso em: 21 abr. 2025.

FARIAS, R. P.; DE LUCA, M. M. M.; MACHADO, M. V. V. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 1–20, 2010. Disponível em: https://www.revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/132/pdf_117. Acesso em: 21 abr. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **GV Pesquisa**, São Paulo, v. 11, p. 11-12, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/download/72796/69984/150874>. Acesso em: 23 out. 2025.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2025.

KONZEN, R. R. P.; OLIVEIRA, C. A. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 2, n. 4, p. 45–58, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/20410/pdf>. Acesso em: 17 abr. 2025.

LAMATTINA, Alexandre de Araújo; PERALTA, Miriã Cardozo; PAULINO, Carlos Eduardo; OLIVEIRA, Durval dos Santos. **Quantificando Realidades: Técnicas de Pesquisa Quantitativa**. Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2024. 151 p. E-book. ISBN 978-65-6009-100-9. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/869503/2/Quantificando%20Realidades%20TC3%A9nicas%20de%20Pesquisa%20Quantitativa.pdf>. Acesso em: 23 out. 2025.

LIMA, Ericles Fernando Silveira. **Análise de controles internos a partir da percepção de gestor de entidades de pequeno porte: um estudo de caso baseado no modelo integrado**

de estratégia e performance do COSO (2017). 2021. 59 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20771>. Acesso em: 6 set. 2025.

MONTEIRO, D. **COSO – conceito, atualizações e seus princípios.** São Paulo: Crowe Horwath Brasil, [2013?]. Disponível em: https://www.crowe.com/br/-/media/Crowe/Firms/Americas/br/CroweHorwathBR/novo/DIEGO_MONTEIRO_COSO-conceito-atualizacoes-e-seus-principios_.ashx?la=pt-BR&hash=BBAA9EB277D05FF97829A90334F2E09E0862927B. Acesso em: 21 abr. 2025.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho de. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. l.], v. 10, n. 29, p. 144–151, 2016. DOI: 10.14295/online.v10i1.390. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390>. Acesso em: 23 out. 2025.

OCB/RR - Organização das Cooperativas Brasileiras de Roraima. **História do cooperativismo.** [S.l.]: OCB/RR. [2025?]. Disponível em: <https://www.ocbrr.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 17 abr. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS DO ESPÍRITO SANTO - OCB/ES. **Descomplicando o Coop: entenda as diferenças entre empresas tradicionais e cooperativas.** [S.l.]: OCB/ES, 2024. Disponível em: <https://portal.ocbes.coop.br/pt/publicacoes/noticias/descomplicando-o-coop-entenda-as-diferencas-entre-empresas-tradicionais-e-cooperativas/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

PRESNO, N. B. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Revista de Estudos e Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 117–130, 2001. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/201/197>. Acesso em: 12 abr. 2025.

RISKMASTER. **Evolução da Norma COSO na gestão de riscos.** [S. l.]: RiskMaster, [2025?]. Disponível em: <https://riskmaster.com.br/evolucao-da-norma-coso-na-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 22 ago. 2025.

SEBRAE. **Processo Seletivo para Provimento dos Cargos de Analista Técnico e de Assistente – Edital nº 001/2013: Resposta Padrão – Área de Atuação: Gestão de Projetos (Cód. 141 a 168).** Salvador: Fundação CEFETBAHIA, 2013. Disponível em: https://www.fundacaocefetbahia.org.br/sebrae/dissertativa_resposta_padrao_cod_141_168.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

SERRA, Elpidio. A participação do Estado na formação e desenvolvimento das cooperativas agrícolas no Brasil. **Revista Campo-Território**, Uberlândia, v. 8, n. 16, p. 6–37, ago. 2013. DOI: 10.14393/RCT81623796. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/campoterritorio/article/view/23796>. Acesso em: 18 set. 2025.

SILVA, P. G. K. O papel do controle interno na administração pública. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 1–15, 1º sem. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11555/6784>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SOARES, Andrielli Eduarda Gauger. **Procedimentos de controles internos: estudo de caso em uma indústria química do Vale do Caí/RS com base na metodologia COSO ERM.**

2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) — Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário Vale do Caí, São Sebastião do Caí, 8 jul. 2022.

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/11338/11101>. Acesso em: 6 set. 2025.

SOMOSCOOP. **Conheça o coop.** [S. l.]: SomosCoop, [2025?]. Disponível em:

<https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop>. Acesso em: 17 abr. 2025

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro – SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em:

<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-485754>. Acesso em: 29 out. 2025.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019. 240 p. ISBN 978-85-256-0107-0. Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 17 ago. 2025

ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set. 1994. Disponível em:

<https://repositorio.usp.br/item/001005718>. Acesso em: 21 abr. 2025.