

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

DANIELE CRISTIANE RADULSKI REGINATTO

**AUDITORIA INTERNA, CONTROLES INTERNOS E GESTÃO
DE RISCOS OPERACIONAIS EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS: UM MODELO DE ESTRUTURAÇÃO**

Curitiba

2021

DANIELE CRISTIANE RADULSKI REGINATTO

**AUDITORIA INTERNA, CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS
OPERACIONAIS EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM MODELO DE
ESTRUTURAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Cooperativas da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial de obtenção do grau de Mestre em Gestão de Cooperativas.

Professor orientador: Dr. Vilmar Rodrigues Moreira

Curitiba

2021

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

R335a
2021 Reginatto, Daniele Cristiane Radulski
Auditoria interna, controles internos e gestão de riscos operacionais em cooperativas agropecuárias : um modelo de estruturação / Daniele Cristiane Radulski Reginatto ; orientador: Vilmar Rodrigues Moreira. – 2021.
82 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2021
Bibliografia: f. 79-82

1. Cooperativas. 2. Auditoria interna - modelos. 3. Administração de risco.
I. Moreira, Vilmar Rodrigues. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná.
Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.047

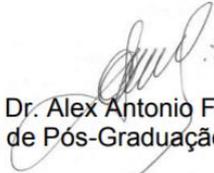
TERMO DE APROVAÇÃO

AUDITORIA INTERNA, CONTROLES INTERNOS E GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS EM COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: UM MODELO DE ESTRUTURAÇÃO

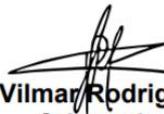
Por

Daniele Cristiane Radulski Reginatto

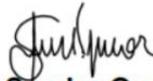
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Orientador



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Examinador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martins
Examinador

Curitiba, 12 de maio de 2021

AGRADECIMENTOS

Ofereço o presente trabalho à Deus. Não há palavras que possam descrever a gratidão pela vida e por todas as oportunidades e conquistas que tenho alcançado. Agradeço à Maria Santíssima, mãe de tantos títulos, nos quais Fátima e Częstochowa pude visitar durante esses dois anos de caminhada. Concluo que estas oportunidades foram dadas como presente, para que eu me sentisse mais confiante e lembrasse sempre de sua proteção maternal, mesmo nos momentos de dúvidas que surgiram no caminho do mestrado.

Dedico esse trabalho:

Ao meu marido, **Darlan**, pela paciência, pelo apoio e por todo amor que tem por mim. À minha mãe, **Luciana**, por ter dedicado a vida dela para que eu tivesse uma boa formação acadêmica, por seu exemplo de fé, coragem, força e desprendimento. Ao meu pai, **Vitório**, mesmo que não compartilhem a mesma morada, a sua memória é viva em meu coração. Ao meu irmão **Edgar**. Às minhas amigas irmãs: **Lorena, Andréa e Karla**. Ao meu querido amigo irmão: **Jean**. Vocês são, sem dúvida, pessoas muito importantes em minha vida; que torcendo, brindando e dedicando o tempo de vocês a mim, fizeram com que eu continuasse firme em meu propósito. Vocês foram primordiais no meu processo de crescimento. Muitas vezes o cansaço e o desânimo batiam forte, mas eram vocês, com uma palavra amiga ou um abraço de incentivo que me ajudavam a continuar.

Agradeço com imenso carinho:

Ao Sr. **José Roberto Ricken**, gestor admirável e que acredita na educação como importante aliada para o crescimento profissional e pessoal.

Ao Sr. **Leonardo Boesche**, pelo apoio, incentivo e troca de ideias.

Ao Sr. **José Ronkoski**, gerente de longa data, que tem me ajudado a construir cada etapa de minha vida profissional.

À **Maria Renilda Gavlak Barbosa**, minha amiga e colega de trabalho, por mais de dez anos, que sempre me incentivou a ir mais longe.

À **Vanessa Christófoli**, minha amiga e colega de trabalho que fez acreditar que eu seria capaz de concluir mais essa etapa; uma luz nessa jornada solitária que não me deixou desistir e sempre buscou me incentivar a ir além de minhas capacidades. Meu carinho e minha gratidão são eternos a todo apoio que recebi e recebo.

Ao meu colega auditor interno, Sr. **Tadeu Duda**, pela revisão minuciosa de meu texto e por todas as críticas positivas que me ajudam a melhorar como auditora interna.

A todos colegas do Sistema Ocepar que me apoiaram nessa trajetória e ao SESCOOP/PR, pelo apoio estrutural e financeiro.

Ao meu amigo irmão, **Ítalo**, inspiração como mestre, doutor e dono de um imenso coração. Ao meu amigo **Anderson**, auditor interno.

Ao meu orientador, professor Dr. **Vilmar Rodrigues Moreira** por toda paciência e dedicação. Sua contribuição e lealdade para o meu trabalho foram fundamentais para que eu pudesse concluir minha pesquisa e à PUC/PR, por seu corpo docente, pela estrutura de aprendizagem e pela disponibilização de toda equipe para desenvolvimento desse processo de construção científica.

Aos auditores internos das cooperativas que aceitaram serem entrevistados e contribuíram imensamente com o resultado deste trabalho.

Aos amigos e colegas que fiz durante o mestrado, à querida **Edivani M. Vieira Gross** em especial.

“Mais valem dois do que um, porque dois têm melhor remuneração por seu trabalho.”

Eclesiastes 4,9.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é apresentar um modelo de estruturação da auditoria interna para cooperativas agropecuárias do Paraná com foco em gestão de riscos operacionais. O cooperativismo é uma filosofia com princípios e objetivos de compromisso mútuo e as cooperativas são uma forma de organização empresarial que tem por finalidade a administração da produção de bens e serviços para seus associados, elevando-os ao patamar de sócios, clientes e fornecedores de forma mais competitiva perante o mercado. O modelo proposto, foco deste estudo, busca contribuir com requisitos analíticos sobre a formulação da área de auditoria interna voltada para avaliação de controles internos e gestão dos riscos operacionais. Para tanto, buscou-se conhecer a atuação da auditoria interna na avaliação dos controles internos e gestão de riscos operacionais; identificar os requisitos para que a auditoria interna contribua com a efetiva avaliação dos controles internos e gestão dos riscos e apresentar um modelo de estruturação de auditoria interna com foco em controles internos e gestão de riscos operacionais, em cooperativas agropecuárias paranaenses. A metodologia utilizada é de natureza aplicada e a abordagem adotada pelo estudo é de análise qualitativa. A fundamentação teórica buscou apresentar requisitos relacionados ao cooperativismo e à auditoria interna. Foi utilizada a pesquisa descritiva que envolveu o levantamento bibliográfico, entrevistas semiestruturadas com auditores internos de cooperativas agropecuárias paranaenses e a validação do modelo descrito com especialistas auditores. O resultado encontrado conta com 7 elementos sendo que, para estruturação de uma unidade de auditoria interna, controles internos e gestão dos riscos operacionais sugere-se: 1) verificar o modelo de governança, 2) implantar uma auditoria independente, 3) revisar os modelos de gestão de riscos, 4) avaliar de forma crítica os controles internos, 5) planejar, 6) formar uma área múltipla, se possível e 7) evitar atividades de gestão na auditoria interna.

Palavras-chave: cooperativismo; auditoria interna; modelo; riscos operacionais.

ABSTRACT

The objective of this research is to present a structuring model for the internal audit for agricultural cooperatives in Paraná, focusing on operational risk management. Cooperativism is a philosophy with principles and objectives of mutual compromise and cooperatives are a form of business organization that aims to manage the production of goods and services for its associates, elevating them to the level of partners, customers, and suppliers in a more competitive way before the market. This union of efforts made the Paraná cooperatives gain prominence and grow over the years. In order of the importance of this branch for the economy of Paraná and, mainly, for the cities where they are inserted, researches like this are carried out in order to contribute with the maintenance of the efficiency and effectiveness of the cooperatives. One of the concerns related to efficient management that affects cooperatives is related to the risks that are exposed. Risks, in general, are uncertainties that can be measured. From the universe of different types, there are operational risks, which are internal situations characterized by human failures, fraud and occurrences resulting from poorly formulated processes. In order to mitigate these risks, the cooperative's first line of defense must create internal controls capable of restraining the operational risks and their effects, and, for the evaluation of these controls, the role of the internal auditor emerges. Seeking to systematize a model of internal audit structure for agricultural cooperatives in Paraná, this research was carried out. The process to reach the result went through the study of theoretical references on the subject, interviews with internal auditors of agricultural cooperatives in Paraná, content analysis and presentation of the model.

Keywords: cooperativism; internal audit; model; operational risk

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de linhas de defesa	24
Figura 2 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa	27
Figura 3 - Estrutura Básica de Governança Cooperativa	30
Figura 4 - Framework orientado – COSO ERM Framework	33
Figura 5 - Cinco componentes do Framework – COSO ERM Framework	34
Figura 6 – Princípios, estrutura e processo da gestão de riscos.....	36
Figura 7 – Etapas de coleta e análise de dados.....	43
Figura 8 – Relação das categorias de análise	48
Figura 9 - Nuvem de palavras - Governança Corporativa.....	50
Figura 10 - Nuvem de palavras - Riscos Operacionais	53
Figura 11 – Percepção de áreas e principais riscos operacionais	56
Figura 12 – Relação de processos x riscos operacionais.....	59
Figura 13 - Nuvem de palavras - Controles Internos	60
Figura 14 – Nuvem de palavras – Auditoria Interna	65
Figura 15 – Modelo conceitual identificado na literatura	66
Figura 16 – Requisitos para auditoria interna avaliar os controles internos.....	68
Figura 17 – Figura representativa do modelo para implantação de Auditoria Interna	69
Figura 18 – Interação dos itens do modelo em forma de mapa mental.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios – COSO ERM Framework.....	35
Quadro 2 – Categorias de análise.....	43
Quadro 3 – Roteiro de perguntas de entrevista	44
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados	46
Quadro 5 – Governança corporativa nas cooperativas.....	51
Quadro 6 - Compilado bibliográfico sobre Riscos Operacionais.....	52
Quadro 7 - Compilado bibliográfico sobre Gestão de Riscos	57
Quadro 8 - Compilado bibliográfico sobre Controles Internos	58
Quadro 9 - Compilado bibliográfico sobre Auditoria Interna	62
Quadro 10 – Quadro de frequência de palavras para auditoria interna	62
Quadro 11 - Independência e autonomia na auditoria interna.....	63
Quadro 12 – Requisitos essenciais para uma auditoria interna	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ACI - Aliança Cooperativa Internacional

Bacen - Banco Central do Brasil

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

COSO - The Committee of Sponsoring Organizations

CVM - Comissão de Valores Monetários

EUA - Estados Unidos da América

IAIB - Instituto de Auditores Internos do Brasil

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

ICA - Internacional Cooperative Alliance

IIA - Institute of Internal Auditors

IIA do Brasil - Instituto de Auditores Internos do Brasil

IPPF - International Professional Practices Framework

NBC TI - Normas Brasileiras de Contabilidade da Auditoria Interna

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR - Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná

PIB - Produto Interno Bruto

SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SFN - Sistema Financeiro Nacional

Sistema OCB - CNCOOP, OCB e SESCOOP

Sistema Ocepar - OCEPAR, SESCOOP/PR e FECOOPAR

SUSEP - Superintendência de seguros privados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Objetivo de pesquisa	15
1.3	Justificativa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Cooperativismo	18
2.2	Auditoria Interna	20
2.2.1	Auditoria interna como linha de defesa	23
2.2.2	Governança corporativa e auditoria interna em cooperativas	26
2.3	Riscos Operacionais	32
2.4	Gestão de Riscos	33
2.5	Controles internos	38
2.6	Pesquisas correlatas em cooperativas.....	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	Coleta de dados	42
4	RESULTADOS	46
4.1	Atuação da auditoria interna	48
4.1.1	Código Governança Corporativa	49
4.1.2	Código Riscos Operacionais.....	51
4.1.3	Código Gestão de Riscos	56
4.1.4	Código Controles Internos.....	58
4.1.5	Código Auditoria Interna.....	61
4.2	Requisitos da auditoria interna para avaliação dos controles internos.....	66
4.3	Sugestão de modelo de estruturação de auditoria interna	69
5	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	73
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
6.1	Limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros	78
	REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

As sociedades empresariais, sejam elas sociedades voltadas para capital ou para o associativismo, surgem em torno de uma ideia principal de negócio e toda sua estruturação em áreas tem por objetivo contribuir para o atingimento do propósito de missão, visão e valores empresariais. Dentre setores como financeiro, recursos humanos, logística e contabilidade, a auditoria interna é uma das estruturas internas das organizações que visa contribuir na avaliação de controles e alocação de recursos.

O surgimento da auditoria, segundo Dos Santos e Vier (2014), é tão remoto quanto o surgimento da contabilidade, visto que há registros em escritos antigos sobre análises independentes em controles de arrecadações de impostos.

Com o surgimento das sociedades empresariais estruturadas da forma que conhecemos hoje, Dos Santos e Vier (2014) descrevem esse tipo de serviço, no início do século passado, como sendo contratado para avaliar e garantir a fidedignidade do patrimônio das entidades empresariais. Sendo assim, a auditoria era uma avaliadora de valores de balanço, buscando evidências nas demonstrações e, de forma independente, emitindo opinião favorável ou não sobre aquilo que conseguia avaliar.

Sendo o trabalho de gestão patrimonial uma atividade típica do profissional formado em ciências contábeis o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) formulou a NBC-TI01 (Norma Brasileira de Contabilidade) onde institui as principais obrigações do profissional auditor independente. Para Attie (2018) tais práticas podem ser adaptadas e seguidas por profissionais auditores internos, visto que as técnicas utilizadas entre os auditores independentes e auditores internos são idênticas.

As atividades de auditoria interna, segundo Almeida (2003), têm como característica avaliar e dar maior ênfase às normas e aos procedimentos internos. A emissão de relatórios, contendo opinião são a garantia de fidedignidade e de efetividade das normas internas e dos controles, sendo essa uma das atividades desenvolvidas pelo auditor interno.

Para Dos Santos e Vier (2014) outra atribuição da auditoria interna é avaliar atividades além das analisadas pela auditoria interdependente. Com sua unidade instituída na organização ela possui a capacidade de realizar maior número de testes e verificar se as normas internas estão sendo atendidas em todos os níveis organizacionais. O cumprimento dos objetivos da empresa traz maior segurança aos investidores e maior transparência à sociedade em geral.

O IBGC, (2015), ao descrever as atividades de auditoria interna em um contexto de governança, traz em seu fundamento, que o comitê de auditoria deve atentar para o

assessoramento ao conselho de administração no que se diz respeito à qualidade de demonstrações financeiras e controles internos. As práticas são divididas em itens e em seu destaque tem-se o monitoramento de efetividade e de qualidade dos controles internos, cumprimento de leis e gerenciamento de riscos.

Attie (2018) explica que mesmo que haja uma complementariedade entre as tarefas do auditor e os controles internos, elas são duas coisas completamente diferentes. O controle interno é uma ferramenta que tem por objetivo mitigar um risco e a auditoria interna é um trabalho sistematizado de revisão, testes e apreciação dos controles internos que, por meio de relatórios e análises documentais, garantem a efetividade do controle aplicado em uma tarefa.

O ditado popular "a única certeza que os homens têm é que a morte" é uma realidade para todos, as demais ocasiões da vida são apenas incertezas. Dentro de incertezas, há aquelas que podem ser medidas e que, pela definição de Knight (1921), são chamadas de riscos.

O ser humano em suas atividades cotidianas corre riscos constantemente, porém, são atitudes de autoconhecimento e prevenção que fazem com que os riscos não se tornem acidentes. Sendo os riscos parte inerente de qualquer atividade, a identificação, monitoramento e gestão faz com que sejam evitadas perdas futuras (ASSI, 2012).

Moreira, Silva, Morais e Prottil (2012) descrevem que o risco tem como característica situações que ocorrem com probabilidade conhecida, enquanto incertezas são ocorrências de fenômenos que não podem ser antecipados, ou seja, sem mensuração e sem previsibilidade. Assi (2012) complementa o conceito de riscos como: quantificação e qualificação a respeito de perdas e ganhos (quando considerado o risco uma oportunidade).

Dentro do universo de riscos empresariais, existem riscos que são associados a procedimentos, controles e sistemas mal formulados e estes riscos, segundo Pereira (2008), são chamados de riscos operacionais. Para Brasiliano (2018) os riscos operacionais estão em todos os níveis de atividades da empresa e a falta de sua gestão pode ocasionar perdas financeiras, deterioração da imagem e desencadear crises. A gestão de riscos operacionais se inicia na sua identificação e, posteriormente, na elaboração de controles internos.

Tendo como base a teoria sobre a auditoria interna no meio empresarial como uma importante ferramenta na análise de regulamentos e controles internos, esta pesquisa buscará apresentar um modelo de estruturação da auditoria interna para as cooperativas agropecuárias paranaenses. A pesquisa apresentará as boas práticas que a literatura propõe para o tema e fará um comparativo com a avaliação de percepção de especialistas quanto aos requisitos necessários para uma efetiva auditoria interna, tendo por base entrevista semiestruturada com cooperativas do ramo agropecuário, localizadas no estado do Paraná.

1.1 Problema de pesquisa

Ao relacionar o problema de pesquisa, também busca-se apresentar os anseios que o pesquisador tem em relação ao seu tema proposto. Sendo assim, a primeira questão a ser respondida foi: “o que é a auditoria interna?”.

Em um contexto geral, como apresentado na introdução deste estudo, a auditoria interna é um setor estruturado dentro das organizações empresariais, cujo objetivo é ser um agente avaliador de controles internos, atento às necessidades dos gestores, das normativas e legislações aplicadas ao negócio.

Com a evolução nesta questão primária, surgiram questões mais complexas, buscando entender como as cooperativas se estruturam, como avaliam seus controles internos, se possuem um modelo homogêneo para gestão de riscos, se seus riscos operacionais são similares e se uma cooperativa agropecuária quiser iniciar suas atividades em uma unidade de auditoria interna, por onde ela deve começar.

Todas essas questões foram balizadores para elaboração da problemática desta pesquisa que é: que modelo de estruturação a auditoria interna pode utilizar para contribuir no aprimoramento da avaliação dos controles internos e gestão dos riscos operacionais em cooperativas agropecuárias paranaenses?

Ao responder esta problemática, serão respondidas todas as demais questões levantadas no momento inicial, que é reforçada com o alinhamento dos objetivos de pesquisa e justificada na seção de justificativa, apresentados nos itens a seguir.

1.2 Objetivo de pesquisa

Para responder ao problema de pesquisa, o objetivo de pesquisa é propor um modelo de estruturação da auditoria interna, para que ela contribua na avaliação dos controles internos e gestão dos riscos operacionais em cooperativas agropecuárias paranaenses.

O presente estudo tem a divisão do tema nos seguintes objetivos específicos:

- a. Conhecer a atuação da auditoria interna na avaliação dos controles internos e gestão de riscos operacionais das cooperativas agropecuárias paranaenses;
- b. Identificar os requisitos para que a auditoria interna contribua com a efetiva avaliação dos controles internos e gestão dos riscos operacionais em cooperativas;

- c. Apresentar um modelo de estruturação de auditoria interna com foco em controles internos e gestão de riscos operacionais em cooperativas agropecuárias paranaenses;

1.3 Justificativa

As cooperativas possuem papel fundamental no desenvolvimento regional de sua atuação, sendo este, inclusive, um dos princípios do cooperativismo. Presno (2001) destaca a importância das cooperativas no meio rural devido a sua influência na prestação de serviços e fornecimento de insumos e venda de suas produções com ganho de escala e de forma mais competitiva. A autora destaca que as cooperativas agropecuárias são uma alternativa para pequenos produtores na obtenção de melhores resultados econômicos, e com o bom funcionamento dessas instituições ocorre o desenvolvimento regional e o bem-estar social dos associados.

Ricken, Tenório, Kronemberger, (2010) descrevem que a importância da competitividade das cooperativas paranaenses tem como fim a manutenção da liderança nacional em produtividade. No decorrer de décadas, as cooperativas paranaenses elevaram sua representatividade em relação às tecnologias, créditos, receitas, armazenamento e industrialização. A eficiência fiscal também tornou as cooperativas importantes aliadas na arrecadação anual direta. Desta forma, além de toda contribuição com o desenvolvimento regional em relação à geração de empregos e PIB, as cooperativas também são um importante sistema que contribui com impostos para União.

Para manutenção de sua competitividade, as cooperativas precisam evitar perdas desnecessárias, uma dessas perdas é oriunda de riscos operacionais, descritos por Maurício (2019), como por fraudes, erros e falhas humanas. Os riscos, de maneira geral, surgem de forma inerente às atividades de qualquer cooperativa, mas aumentam a exposição e seus impactos caso os controles internos não estejam bem ajustados. Para o COSO ERM Framework (2017), os riscos são capazes de extinguir uma atividade e diminuir a competitividade de uma organização caso eles não sejam tratados com a devida atenção.

Segundo Assi (2012), a gestão de riscos deve ser contínua para criar e proteger valor da empresa e deve ser implantada em todos os processos organizacionais, sendo inclusiva e levando em consideração fatores humanos e culturais da entidade. Por meio das análises realizadas, ela é um instrumento para tomada de decisões que considera as incertezas e possui uma forma sistemática, estruturada e oportuna. Não pode ser fixa, como um documento imutável, mas deve ser dinâmica e capaz de interagir e reagir às mudanças.

Amaral, Neves, Freitas e Braga (2009) destacam que para a gestão de riscos operacionais é necessário que haja um referencial metodológico. Os autores descrevem que a gestão de riscos operacionais engloba, entre outros aspectos, que o corpo diretor da cooperativa submeta a avaliação da gestão de riscos operacionais (que englobam os controles internos da entidade) a uma “uma efetiva e compreensiva auditoria interna”. Em sua conclusão, os autores propõem que a cooperativa na qual foi desenvolvido o estudo busque mecanismos para mensurar esses tipos de riscos, com o objetivo de aumentar ganhos, eficiência e rentabilidade e reduzir perdas.

Considerando que as perdas ocasionadas por riscos operacionais podem ser evitadas por controles internos bem estruturados e que a auditoria interna tem como uma de suas funções a avaliação de controles internos, a justificativa para o desenvolvimento deste trabalho está relacionada às contribuições que um modelo de estruturação da auditoria interna pode vir a trazer às cooperativas agropecuárias paranaenses.

Espera-se que com a implantação de um modelo estruturado voltado à auditoria interna as cooperativas que já possuem esta unidade instituída possam fazer uma análise crítica de sua atual prática, verificando se estão alinhadas à governança corporativa, princípios internacionais de auditoria interna, metodologias de gestão de riscos e controles internos. E para as cooperativas que ainda não possuam unidade de auditoria interna instituída, para que possam utilizar o modelo proposto ao final da pesquisa como balizador para sua formatação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativismo

Pela definição descritas nos *sites* da OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), Sistema Ocepar e ICA (*Internacional Cooperative Alliance*), o cooperativismo é uma forma de organização com princípios claros e objetivos, onde a ajuda mútua e o fortalecimento dos associados são uma das principais características.

Para a OCB, a cooperação está além da formação de uma entidade empresarial, visto que as pessoas que integram o processo de cooperativismo são mais importantes que a organização empresarial em si. O objetivo da formação empresarial em cooperativa deve ser atender, de forma eficiente e sustentável, os desejos dos cooperados que a formam.

De acordo com a ICA (*Internacional Cooperative Alliance*), a origem do cooperativismo como modelo atual, ocorreu em 1844, em Rochdale, Inglaterra, com Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Nesse período acontecia a Revolução Industrial, onde a produção manufaturada passava por grande reestruturação. Os possuidores de capital (burgueses) investiam em indústrias e contratavam operários para produzir com baixos salários e altas cargas horárias. Os operários eram muitos e somente o dono do negócio prosperava economicamente. (ICA)

Com a ideia de que a união de esforços geraria novas perspectivas a estes trabalhadores, um grupo de tecelões se uniu para que juntos se tornassem mais fortes e seu trabalho fosse dignamente remunerado conforme seus esforços. Seus princípios se voltavam à educação continuada do grupo, fator esse que não era sequer relevado pelo grupo seletivo de industriários. Esse grupo formou a primeira cooperativa conhecida. (ICA)

Os anos se passaram e na Europa formaram-se outros modelos de cooperativas, sendo destaque as primeiras cooperativas de crédito na Alemanha e na Itália. Os princípios do cooperativismo passaram a ser estruturados pela Aliança Internacional Cooperativa, tradução da sigla ICA (*Internacional Cooperative Alliance*). (ICA)

No Brasil, a lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, inicia seu texto descrevendo que as cooperativas são organizações sem finalidade específica em lucro. A distinção entre uma sociedade baseada em capital e uma sociedade cooperativa começa em sua

forma contábil: o resultado financeiro positivo de uma cooperativa não se enquadra em lucro, e sim em “sobra”, e seu resultado financeiro negativo em “perdas”, não prejuízo. Essa caracterização distinta entre cooperativas e empresas baseadas em sociedade de capital não pode fazer com que as cooperativas acreditem que os problemas de mercado jamais irão atingi-las.

No Paraná, segundo o Sistema Ocepar, o cooperativismo tem importância singular e, em determinadas regiões, ele é, muitas vezes, a maior fonte de renda, de empregos e de desenvolvimento regional. Tendo tamanha representação, é importante que continue forte e desenvolvido, pois sua contribuição econômica é grande e sua influência regional é significativa. (Sistema Ocepar).

Em abril de 2021, estavam registradas na Ocepar (Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná), segundo dados do Sistema Ocepar, 214 cooperativas, sendo 58 do ramo agropecuário, 54 do ramo de crédito, 34 do ramo de transporte, 37 do ramo de saúde, 15 do ramo de infraestrutura, 12 do ramo de trabalho e produção de bens e serviços e 4 do ramo de consumo. A contribuição sindical com o Sistema Ocepar por região do estado correspondia em abril de 2021 a 27% no oeste, 27% no centro sul, 20% no noroeste, 15% sudoeste e 11% norte.

Dentro de cooperativas agropecuárias, as operações podem se dividir em três fases: o antes, o durante e o após o processo produtivo. Sendo assim, muitas cooperativas possuem capacidade para atender toda a cadeia produtiva, desde o envolvimento em alguns dos processos iniciais, como fornecimento de insumos e assistência técnica no campo, até o beneficiamento de grãos e agroindustrialização da produção, seja ela oriunda do plantio ou da avicultura, pecuária, piscicultura e suinocultura, e terminando com a estocagem e venda de produtos com o nome da cooperativa para o mercado nacional ou internacional (com operação em bolsa de valores) (Festa, Moreira, Rodrigues & Weymer, 2018).

Toda essa operacionalização distingue as cooperativas das empresas baseadas em sociedade de capital, visto que nas três fases o cooperado deve ser o gestor do negócio, determinando os rumos que a cooperativa deve tomar, mesmo que em um momento ele seja o fornecedor, em outros momentos o cliente e em outros o gestor direto (em assembleia geral) (Festa *et al.*, 2018).

2.2 Auditoria Interna

A contabilidade é um ramo dentro das ciências sociais aplicadas cujo objetivo é medir o patrimônio das entidades. Ela surgiu muito antes do homem ter a noção da formação de empresas e indústrias. Iudícibus (2000) destaca que a contabilidade surgiu antes mesmo do *Homo Sapiens*, 4.000 A.C. Em sua primeira formação, a contabilidade era uma forma robusta de se medir, contar e analisar a mutação patrimonial de ovelhas e pequenos bens dentro de propriedades rurais. Schimidt e Santos (2008) destacam que as anotações também não eram complexas: utilizavam-se pedras e pequenos artefatos de barro (fichas de barro e pictogramas) para a contabilização de patrimônio. Porém, com o passar do tempo, a necessidade de medir os bens passou a ser essencial, pois em épocas de impérios surgiram as cobranças de impostos e os impostos eram medidos com base em informações patrimoniais. Não há registros exatos de como o cálculo ocorria, mas até mesmo passagens bíblicas do tempo de Jesus relatam a presença dos cobradores de impostos.

Com o passar dos séculos, impérios foram erguidos e ruíram. A Igreja Católica tornou-se grande mantenedora de riquezas doadas e conquistadas. Do século XIII ao século XV, auge do período feudal, houve a evolução da atividade mercantil na Europa, e com isso surgiu também a necessidade da melhora na forma de registrar o patrimônio. O então padre Lucca Paccioli escreveu o *Tractus de Computis et Scripturis*. Nesse tratado de computação e escrituração foi desenvolvido o método de partidas dobradas, sendo o modelo utilizado até os dias atuais para contabilidade patrimonial (Iudícibus, 2000). Conforme Attie (2018, p. 6) “a contabilidade foi a primeira disciplina desenvolvida para auxiliar e informar o administrador” e, no decorrer dos séculos, ela evoluiu de forma significativa e contínua no seu processo de mudanças. A tecnologia passou ser aliada e ramificações dentro da atividade contábil e outras áreas como perícia e auditoria surgiram.

A auditoria é uma das atividades que o contador pode desenvolver em seu exercício da profissão. No Brasil, o CFC (Conselho Federal de Contabilidade) normatiza a profissão do auditor por meio da Resolução 986/03, cuja norma é definida pelo número NBC TI 01.

O termo auditor tem, como origem latina, o significado de “ouvir” ou “ouvinte”, embora o termo usado em inglês “to audit” significa examinar, corrigir, certificar (Attie, 2018).

A auditoria interna, quando exercida por profissional com formação em ciências contábeis, contempla os seguintes procedimentos:

compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles

internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (NBC TI 01).

Por meio de papéis de trabalho, ordenados de forma sistemática e objetiva, o profissional elenca provas de suas análises para que sejam utilizadas como suporte à emissão de opinião. Dentre as funções do auditor estão a identificação de fraudes e erros e sua posterior informação, de forma escrita e reservada, ao administrador da entidade ou autoridade máxima, como o conselho administrativo e de investidores.

O surgimento da auditoria como ramo da contabilidade se deu no final século XVIII, com a Revolução Industrial. Junior (2015) descreve que a auditoria inglesa ganhou forças com o fim da II Guerra Mundial, mas antes mesmo da guerra se findar, em 1929, houve a quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, e as empresas internacionais passaram a exigir maior rigor nas informações contábeis para voltarem a investir.

Inicialmente, a prática de auditoria era voltada para a conformidade em relação à tributação. No Brasil, a prática de auditoria chegou em 1960 com instalações de empresas internacionais que, por exigência legal dos EUA, eram obrigadas a apresentar auditoria de seus demonstrativos contábeis quando havia investimentos no exterior. Posteriormente houve adaptações e em 1965 foi citado, pela primeira vez, o termo “auditores independentes” na legislação brasileira (Junior, 2015).

Anos antes da criação do CVM (Comissão de Valores Monetários), em 1976, o Banco Central do Brasil estabeleceu várias normativas obrigando a presença de auditores independentes ou externos em todas as entidades pertencentes ao SFN (Sistema Financeiro Nacional). Inicialmente as atividades de auditoria foram aprovadas por Resolução 321/72, do CFC, cujos normativos surgiram pelo IAIB (Instituto de Auditores Internos do Brasil, atualmente denominado IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil) (Junior, 2015).

A obrigatoriedade da atividade de auditoria passou a ser reforçada com a publicação da Lei de Sociedade por Ações em 1976 (Lei 6404/76), e atualmente o auditor independente segue, além da NBC TI 01, outras resoluções emitidas pelo CVM, Bacen e Susep (Superintendência de seguros privados) (Junior, 2015).

A diferenciação entre auditor interno, externo e independente não tem exatamente um marco histórico, mas é fato sua fragmentação em duas atividades: a interna e a externa. Vedovatto e Berghauser (2010) descrevem que a auditoria interna possui finalidade de verificação de procedimentos e qualidade de informações internas, podendo ser realizada por

empregados de múltiplas áreas, não necessariamente contadores e a auditoria externa ou independente possui características voltadas a procedimentos contábeis, sendo desempenhada especialmente por contadores.

O auditor interno, quando contador, deve cumprir todos os procedimentos conforme determina o CFC e internacionalmente pode buscar certificações nos órgãos de Auditoria Interna. No Brasil, o órgão de auditoria interna é o IIA do Brasil (Instituto de Auditores Internos do Brasil) ligado ao IIA.

Segundo o IIA (*Institute of Internal Auditors*), o instituto de auditores internos surgiu em 1948 “com um grupo de homens e mulheres comprometidos com as melhores práticas”. Este grupo inicial se formou em Londres, mas logo em seguida começaram a surgir outros grupos em Birmingham, Escócia, e Norte da Inglaterra. Estes cinco grupos se uniram em 1975 para formar o que era o Chartered IIA. Mais tarde o grupo mudou o nome para IIA UK. Nos anos de 1980, o grupo se mudou para Chaplam e passou a emitir a primeira qualificação conhecida como MIIA.

O IIA do Brasil determina que a missão do auditor interno deve ser: “aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (*assurance*), assessoria (*advisory*) e conhecimento (*insight*) objetivos baseados em riscos”, logo, as palavras que definem o auditor interno podem ser consideradas como: assessor, informador e atento a riscos. O IIA, em tradução literal, estabelece que o auditor interno tem

o dever profissional de fornecer uma visão imparcial e objetiva. Devem ser independentes das operações que avaliam e reportar ao mais alto nível de uma organização: gerentes seniores e governantes. Normalmente, este é o conselho de conselheiros ou o conselho de administração, o contabilista ou o comitê de auditoria (IIA).

O IIA descreve que com essa condição de acesso ao conselho e sua independência e capacidade de análise dos ambientes da empresa, o auditor interno tem uma oportunidade ímpar para com quem presta seu serviço. O trabalho de auditoria é capaz de reduzir conflitos de agência, onde interesses particulares dos agentes são sobrepostos aos interesses da organização em si e dos principais donos, sócios e acionistas.

As atividades de auditoria interna devem estar alinhadas diretamente à alta administração da empresa e ao conselho administrativo, tendo por objetivo trazer segurança, tanto às atividades desempenhadas pela organização quanto à conformidade dos processos.

Internacionalmente, a Auditoria Interna tem como balizador as normas propostas pela Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices*

Framework – IPPF) e o Código de Ética do profissional auditor interno. O conjunto de normas é dividido em duas categorias: os atributos e o desempenho esperados do profissional auditor, sendo o produto de seu trabalho o resultado de avaliação (*assurance*) e consultoria.

No trabalho desempenhado pelo auditor interno sua função é levantar elementos que comprovem a evidência de sua conclusão. Para isto, a avaliação proposta na Norma do IPPF se dá para que o auditor interno tenha segurança na opinião emitida, sendo que ao executar o processo de avaliação é importante que o auditor envolva três partes: o proprietário do processo auditado (o grupo da operação envolvido diretamente com o processo), o próprio auditor interno (que cria a avaliação do processo) e o usuário que vai utilizar a avaliação para tomada de decisão.

Ao elaborar o plano de trabalho anual da auditoria interna, a IPPC sugere que o plano deve ser baseado em riscos para determinação das prioridades das atividades. O alinhamento entre riscos e planejamento só é efetivo quando os objetivos organizacionais e estratégias da empresa estão incluídos no processo. Para tal planejamento, os riscos da entidade devem estar previamente documentados e avaliados. Um bom planejamento prevê os impactos e as limitações de recursos para execução de determinadas tarefas, a fim de evitar frustrações em relação às expectativas da alta administração.

Como forma de melhoria dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles da organização, a abordagem da auditoria interna deve ser sistemática e disciplinada. O planejamento baseado em riscos garante que não serão executadas atividades de forma aleatória e sem rigor. O auditor interno ganha maior credibilidade ao executar suas tarefas de forma proativa, fornecendo ideias novas a todo processo organizacional.

A importância da alta administração na avaliação do planejamento da auditoria está relacionada a pontos como: objetivo da organização e missão, apetite ao risco e comunicação. Somente a alta administração e conselho administrativo são capazes de darem o tom para essas questões.

2.2.1 Auditoria interna como linha de defesa

Em 2013, o IIA lançou o documento “*The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*” (As Três Linhas de Defesa na Gestão e Controle Eficazes de Riscos, em tradução literal), definindo o conceito de linhas de defesa e explicando o papel de cada operação dentro da organização. Em 2020, vendo a necessidade de atualização do documento, o IIA publicou algumas alterações no documento original, incluindo nele os princípios que são:

1) Governança; 2) Papéis do órgão de governança; 3) Gestão e os papéis da primeira e segunda linhas; 4) Papéis da terceira linha; 5) A independência da terceira linha; 6) Criando e protegendo valor.

A figura 1, extraída do IIA (2020), define e demonstra quem são os representantes de cada linha:

Figura 1 – Estrutura de linhas de defesa



Fonte: IIA (2020)

Segundo o IIA (2020), as organizações possuem três linhas de defesa. A primeira está associada à linha operacional. Toda empresa, independente de porte ou ramo, possui uma linha operacional e nela encontram-se os donos dos riscos. Nessa linha ou grupo, como define o IIA (2020), encontram-se os gerentes dos riscos, que literalmente são quem está em contato direto com a operação e “também são responsáveis por implementar ações corretivas para lidar com o processo e deficiências de controle”. Segundo o IIA (2013), a responsabilidade pela criação de controles internos ocorre nesta área e é composta por mecanismos que, aqui no Brasil, chamamos limites por alçada de aprovação e hierarquia. Na tradução literal é empregado o termo “estrutura de responsabilidade em cascata”, onde os gerentes projetam e criam

procedimentos para controlar e supervisionar as atividades, a fim de que haja execução adequada daquilo que foi proposto.

O IIA (2013) inicia a definição de segunda linha de defesa enfatizando que “em um mundo perfeito não haveria a necessidade de uma segunda linha”, pois a primeira linha de defesa, juntamente com seus processos de controles de riscos, seriam o suficiente para garantir a mitigação dos riscos. Mas como não existe mundo perfeito, é necessário que exista um segundo validador das defesas de risco. A segunda linha de defesa é, portanto, de “*Risk Management and Compliance Functions*” (Funções de gerenciamento de risco e conformidade).

A gestão de riscos e as funções de *compliance* integram um processo que ajuda o proprietário dos riscos (primeira linha de defesa) a definir seu grau de exposição e como gerenciá-lo. Esse gerenciamento se dá pelo fornecimento de informações baseadas em uma visão global da empresa. Outro ponto a ser considerado na segunda linha de defesa são as atividades de conformidade, ou seja, a verificação do cumprimento de leis e obrigações. No Brasil existem muitas leis e normas regulamentadoras que abrangem as cooperativas. Sendo assim, a segunda linha de defesa em termos de conformidade (*compliance*) vem para apoiar neste quesito. Por fim, a segunda linha de defesa também integra ações de controladoria e análise de relatórios financeiros.

Definida a segunda linha, o IIA (2013) traz a terceira linha de defesa e a definição das tarefas correspondentes desempenhadas pela auditoria interna. Segundo o IIA (2013) uma das características que distinguem a segunda linha de defesa da terceira linha é o fator “independência”, onde, enquanto a segunda linha não possui grau de independência, a terceira linha deve utilizar desse recurso para poder executar seu papel.

Apresentando o quinto princípio da atualização do IIA (2020, p. 3), destaca-se

A independência da auditoria interna em relação a responsabilidades da gestão é fundamental para sua objetividade, autoridade e credibilidade. É estabelecida por meio de: prestação de contas ao órgão de governança; acesso irrestrito a pessoas, recursos e dados necessários para concluir seu trabalho; e liberdade de viés ou interferência no planejamento e prestação de serviços de auditoria. (IIA, 2020, p.3).

Para o IIA (2013) a auditoria interna como terceira linha de defesa garante eficácia da governança, salvaguarda os ativos da organização, identifica riscos e avalia os controles internos da organização.

2.2.2 Governança corporativa e auditoria interna em cooperativas

As distinções entre sociedades cooperativas e empresas baseadas em sociedade de capital também estão em alguns pontos da forma que a governança corporativa é estruturada. Discorrer sobre governança em cooperativas e o seu papel direcionador para a estrutura de auditoria interna, está diretamente ligado a esse processo, visto que, segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, manual de 2015, é no conselho de administração que se formulam as diretrizes sobre formação de unidades de auditoria interna, que entre outras funções, possui atividades de avaliação de controles internos para gestão de riscos nas empresas.

A governança corporativa em empresas baseadas em sociedade de capital tem como definição, pelo IBGC (2015), um conjunto de ações envolvendo o relacionamento entre os sócios, diretores e conselho de administração. As boas práticas da governança corporativa trazem princípios para preservação do valor econômico da empresa, assim como sua manutenção e sustentabilidade ao longo do tempo. São transcritas algumas ações de boas práticas como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

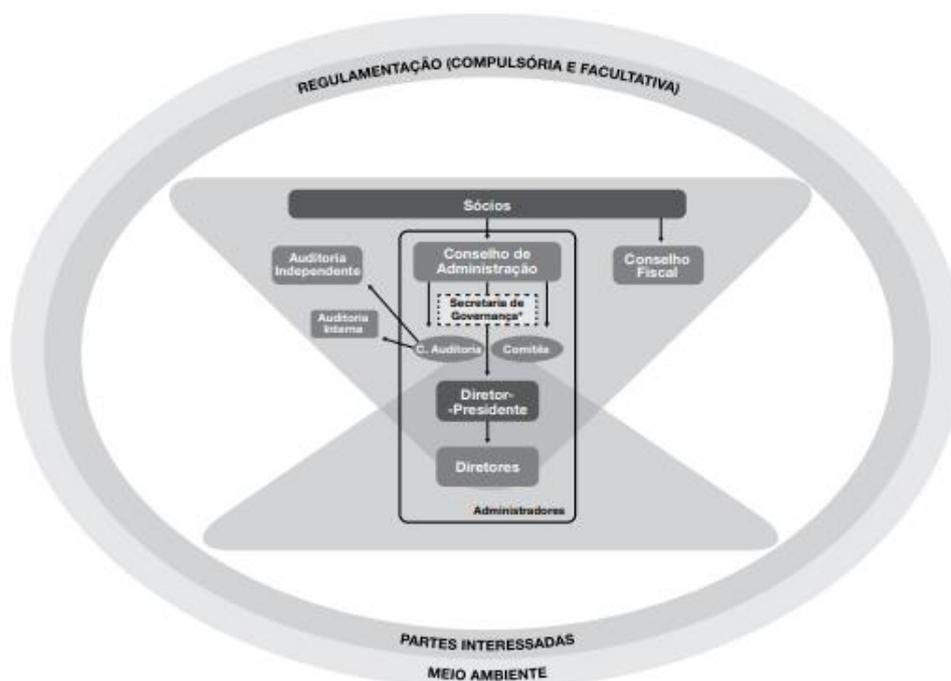
É importante destacar que os conceitos de governança corporativa apresentados para uma sociedade com base em capital não se aplicam em sua integralidade à uma sociedade cooperativa, mas podem ser adaptadas e utilizadas, visto que o manual do IBGC (2015) é um manual amplo.

Um dos conceitos bases apresentados pelo IBGC (2015) que conflitam com a sociedade cooperativa é o conceito de “uma ação, um voto”. Nas sociedades cooperativas, pelo princípio da gestão democrática descrito pela ACI, todo cooperado tem a mesma participação, independente do capital integralizado. A cooperativa é uma sociedade de pessoas e não sociedade de capitais, logo, o modelo de governança corporativa em cooperativas, mesmo que se assemelhe muito ao modelo de governança para sociedades baseadas em capital, possui essas distinções, o que fez, no Brasil, o Sistema OCB, em 2019, lançar o manual de governança cooperativa.

A formação de conselhos administrativos e fiscais é comum em ambos os processos de governança, com uma pequena diferenciação do manual do IBGC (2015), que em trechos dá a entender que o conselho fiscal pode ser facultativo.

A fim de ilustrar o processo de governança corporativa, o IBGC (2015) apresenta a seguinte formação, conforme figura 2:

Figura 2 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



Fonte: IBGC (2015, p. 19)

Para o IBGC (2015), os conselheiros administrativos e fiscais são de indicação dos sócios. A escolha para estes cargos deve ser feita entre candidatos "[...] que demonstrem possuir, além de alinhamento com valores e princípios da organização, competência técnica, experiência e reputação ilibada, bem como capacidade de atuar de maneira diligente e independente de quem os indicou" (IBGC, 2015, p. 23). Nas sociedades cooperativas, esse mesmo ponto é apresentado do Artigo 47 ao Artigo 56, da Lei 5.764, de 15 de dezembro de 1971.

Além de conselheiros administrativos, cuja atribuição está relacionada ao direcionamento estratégico tanto nas sociedades baseadas em capital quanto nas sociedades cooperativas, há indicação da formação do conselho fiscal. Na Lei 5.764, de 15 de dezembro de 1971, as atribuições dos conselheiros fiscais em cooperativas são descritas como atuantes de forma assídua e minuciosa sobre as informações geradas pelo conselho de administração.

O IBGC (2015) destaca que o conselho fiscal tem caráter fiscalizador, de forma independente, para os demais conselheiros; já para o Sistema OCB (2019, p.15), o conselho fiscal é um agente de governança em cooperativas, eleito pela assembleia geral, que tem “poderes estatutários e legais de fiscalizar, assídua e minuciosamente, os atos da administração da cooperativa”. Essa descrição direta e firme tem por objetivo garantir a independência entre

conselho fiscal e os órgãos de administração e promover a transparência e execução das decisões tomadas em assembleia geral.

Sendo tema principal dessa pesquisa a auditoria interna com foco em controles internos e riscos operacionais, é importante destacar a figura da auditoria interna nos modelos de governança corporativa do IBGC (2015) e do Sistema OCB (2019).

Para o IBGC (2015), a auditoria interna é subordinada direta do Conselho de Administração (órgão máximo da entidade abaixo somente dos sócios/donos) e ligada a um comitê de auditoria, composto por conselheiros independentes. Essa posição estratégica possui a finalidade de fiscalização e controle, conforme o próprio manual descreve. A definição para formação do comitê de auditoria interna, segundo o IBGC (2015, p. 59) é a seguinte: “a existência de um comitê de auditoria é uma boa prática para todo e qualquer tipo de organização, independentemente de seu estágio do ciclo de vida”, e ainda:

O comitê de auditoria não se confunde com o conselho fiscal. Enquanto o comitê de auditoria é um órgão de assessoramento do conselho de administração, o conselho fiscal tem como objetivo fiscalizar os atos da administração. Assim, a existência do comitê de auditoria não exclui a possibilidade da instalação do conselho fiscal (IBGC, 2015, p. 60).

Ainda sobre características do comitê de auditoria interna, o manual do IBGC (2015, p.60) descreve que “pelo menos um dos membros do comitê de auditoria deve ter experiência comprovada em assuntos contábeis, controles internos, informações e operações financeiras e auditoria independente”.

Mais adiante, no tópico de “órgãos de fiscalização e controle” do manual do IBGC (2015), são descritas as funções principais que o comitê de auditoria deve desempenhar. O comitê de auditoria possui duas outras ramificações, conforme já apresentado na figura do “Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa”, e são elas: auditoria interna e auditoria independente. A descrição do tópico “órgãos de fiscalização e controle”, do capítulo 4, traz o fundamento e as práticas que o comitê deve desempenhar.

No fundamento, o comitê de auditoria deve atentar para o assessoramento ao conselho de administração no que se diz respeito à qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, tendo em vista a “confiabilidade e integridade das informações”, com objetivo de “proteger a organização e todas as partes interessadas”. Já as práticas são divididas em 3 itens, sendo que no item c, destaca-se:

- i. monitoramento da efetividade e da qualidade dos controles internos da organização;
- ii. monitoramento do cumprimento das leis, regulamentos e sistemas de conformidade (*compliance*) pela organização;

- iii. supervisão da estrutura e das atividades de gerenciamento de riscos pela gestão da organização, **incluindo os riscos operacionais**, financeiros, estratégicos e de imagem, em linha com as diretrizes e políticas estabelecidas pelo conselho de administração;
- vi. supervisão das atividades da auditoria interna, incluindo a qualidade dos seus trabalhos, estrutura existente, plano de trabalho e resultados dos trabalhos realizados; [...] (IBGC, 2015, p. 80).

Ainda sobre a referência de governança corporativa e as ênfases do manual do IBGC (2015) sobre a auditoria interna, na descrição das atribuições do conselho fiscal, a relação de trabalho entre um e outro deve ser de acompanhamento, ou seja, o conselho fiscal deve acompanhar as atividades desempenhadas pela auditoria interna e ainda solicitar seu comparecimento às reuniões, sempre que necessário, e nem mesmo a administração (presidência, diretoria ou conselho de administração) deve obstruir ou dificultar a comunicação entre os membros do conselho fiscal e da auditoria interna.

É importante a definição de governança corporativa sob a ótica das cooperativas e, portanto, a apresentação das definições e atribuições da auditoria interna vindas do Sistema OCB, instituição que é responsável pelo fomento e defesa do sistema cooperativista brasileiro das cooperativas brasileiras.

O manual de governança cooperativa, apresentado pelo Sistema OCB (2019, p.13), fundamenta-se nos princípios cooperativistas. Este documento é um modelo de direção estratégica "[...] que estabelece práticas éticas visando garantir a consecução dos objetivos sociais e assegurar a gestão da cooperativa de modo sustentável em consonância com os interesses dos cooperados."

Assim como o modelo do IBGC (2015), que apresenta princípios para a modelagem de uma governança corporativa, o modelo de Governança Cooperativa apresentado pelo Sistema OCB tem como princípios: autogestão, senso de justiça, transparência, educação e sustentabilidade. Os agentes de governança nas cooperativas são: os cooperados, assembleia geral, conselho de administração/diretoria, conselho fiscal, conselho consultivo, comitês sociais ou núcleos, comitês técnicos, auditoria independente e gestão executiva.

A figura 3 representa o modelo de governança cooperativa, segundo o Sistema OCB:

Figura 3 - Estrutura Básica de Governança Cooperativa



Fonte: Sistema OCB - Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa (2019, p. 17)

O Sistema OCB (2019) descreve que, dentre outras atribuições, o conselho administrativo/diretoria nas cooperativas tem a função de formar comitês, sendo os principais: de gerenciamento de riscos corporativos, de gerenciamento de crises e de sustentabilidade e comunicação institucional. Sempre que necessário podem ser formados outros tipos de comitês com caráter temporário.

Com destaque, o Sistema OCB (2019, p. 34) cita que nas cooperativas a formação de um comitê técnico permanente de auditoria pelo conselho administrativo/diretoria tem por objetivo “avaliar a conformidade dos relatórios econômico-financeiros da administração, do sistema de controles internos, da gestão de riscos e do *compliance*, garantindo a efetividade da administração.” Esse comitê, pode ser formado por profissionais qualificados de diversas áreas, mas é prudente que haja um especialista em contabilidade e auditoria contábil.

A relação entre o comitê de auditoria e os conselhos deve ser estreita, a fim de produzir o melhor conteúdo em relação a segurança dos itens avaliados. A relação do comitê de auditoria com a auditoria interna “[...] deve assegurar o relato de questões controversas ao Comitê de Auditoria, especialmente aquelas que envolvam, direta ou indiretamente, a administração da cooperativa” (Sistema OCB, 2019, p. 36).

No manual de governança cooperativa do Sistema OCB (2019), a auditoria interna é descrita no item de “organismos de assessoramento e auditoria”. Para o Sistema OCB (2019, p. 38) a auditoria interna “trata-se de uma atividade independente e técnica que presta serviços de avaliação e consultoria e tem como objetivo adicionar valor e melhorar as operações de uma organização”, sendo a melhoria de eficácia no gerenciamento de riscos uma de suas atribuições.

A atuação do auditor interno na cooperativa garante sua representação como um instrumento auxiliar de gestão, ainda que ele não pratique atos desta natureza. A composição da área de auditoria interna pode ser formada por colaboradores internos ou terceirizados e deve ser subordinada ao conselho de administração/diretoria. Quando ocorre a transferência interna de um colaborador da área operacional para a área de auditoria interna, esse profissional deve respeitar uma quarentena de um ano para auditoria de atividades que ele mesmo tenha desempenhado anteriormente (Sistema OCB, 2019).

A fim de garantir o alinhamento estratégico entre atividades da auditoria interna e os objetivos da cooperativa, a aprovação das atividades do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna deve ser levada ao Conselho de Administração/Diretoria. O manual ainda recomenda que o planejamento de atividades deve estar fundamentado em análises de riscos.

Com as referências apresentadas sobre governança corporativa do IBGC (2015) e governança cooperativa do Sistema OCB (2019), a auditoria interna é uma área de assessoramento, que deve possuir independência e se comunicar diretamente com os conselhos das sociedades voltadas para capital ou cooperativas, a fim de que, utilizando técnicas de análise sistemática e disciplinada, possa melhorar a “eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança” (Sistema OCB, 2019, p. 38).

2.3 Riscos Operacionais

Os riscos no ambiente empresarial, segundo definição da ISO 31000 de 2009, são situações capazes de comprometer o alcance dos objetivos da empresa. Eles podem ser entendidos como medida de incerteza na possibilidade de ocorrência do evento, e os resultados desses eventos podem envolver impactos negativos ou positivos (COSO ERM FRAMEWORK, 2017).

Alguns riscos podem ser classificados em riscos estratégicos, riscos não estratégicos e riscos financeiros. Os riscos estratégicos são aqueles que as empresas assumem a fim de garantir ganhos e podem ser chamados de riscos de mercado. Os riscos não estratégicos são riscos de que as empresas não possuem devido controle, “tais riscos envolvem a conjuntura econômica, social e política do ambiente” (Lima 2018, p. 5). Os riscos financeiros englobam riscos operacionais, de mercado, de liquidez e legais (Lima, 2018).”

Coimbra (2006) descreve que existe certa dificuldade para conceituar o que são riscos operacionais. Isso se dá pela amplitude de conceitos e pela mensuração desses riscos, pois não há um padrão universal, ou seja, cada empresa pode possuir riscos operacionais distintos, não só em níveis e probabilidade, mas em natureza. Para Weber & Diehl (2016), os riscos operacionais são ocorrências que abrangem falhas interna dos controles ou por inadequação do processo representada por pessoas, procedimentos mal elaborados, métodos ineficazes ou falhas de sistema. Desta forma, dependendo da falha que ocorrer, suas consequências podem ser irreversíveis, representando uma ameaça aos objetivos da empresa.

Trapp & Corrar (2005) reforçam que existe certa dificuldade na definição de riscos operacionais devido a amplitude de sua conceituação, porém, assim como Weber & Diehl (2016), os autores afirmam que riscos operacionais, além de estarem envolvidos com falhas internas, podem ser perdas resultantes de sistemas mal formulados, má administração, controles defeituosos, falha humana e tecnológica (no que se diz respeito a contratação de sistemas internos não adequados).

No acordo de Basileia II (BIS, 2004), onde foram definidos balizadores de transições financeiras, a definição de riscos operacionais está relacionada com risco de perdas resultantes de falhas ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas ou eventos externos.

Em termos gerais, a identificação de riscos operacionais está relacionada a capacidade da empresa em identificar falhas decorrentes de operações e processos internos.

2.4 Gestão de Riscos

Das referências que relacionam o tema de gestão de riscos e controles internos, podemos destacar a ISO 31000 de 2018 formulada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e o COSO ERM Framework de 2017, formulado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO).

A ISO 31000 de 2018 é um documento emitido pela ABNT cujo objetivo, em gestão de riscos, é fornecer diretrizes para qualquer tipo de empresa em relação a gestão de seus riscos. Sua apresentação traz princípios, processos e estruturas.

O COSO ERM Framework (2017) é um dos documentos emitidos pelo COSO, que possui atuação internacional voltada à formulação de guias e estruturas, a fim de gerenciar riscos organizacionais, controles internos e impedir fraudes. Especificamente, o COSO ERM Framework (2017) foi projetado para se aplicar à estrutura de gerenciamento de risco corporativo (ERM) do COSO com estratégia e desempenho, atendendo à necessidade de as empresas integrarem riscos ambientais, sociais e de governança (ESG) em seus processos de ERM.

Em termos de definição, a gestão de riscos é uma ferramenta importante para aumentar a oportunidade da entidade praticante (da gestão de riscos) de entregar seus resultados com integridade. O COSO ERM Framework (2017) entende que a gestão de riscos tem se aperfeiçoado nos últimos anos e, para conseguir atender as mudanças que ocorrem entre operações globalizadas, é necessário que o modelo aplicado seja flexível e adaptável.

Para o COSO ERM Framework (2017), a gestão de riscos acontece quando há a integração e equilíbrio de todos os departamentos e funções de uma empresa, em consonância com a missão, valores e visão de uma empresa. De forma a ilustrar e orientar, abaixo, na figura 4, e apresentado o modelo estrutural em espiral sobre gestão de riscos dentro do COSO ERM Framework (2017):

Figura 4 - Framework orientado – COSO ERM Framework



Fonte: Sumário Executivo – COSO ERM Framework (2017, p.6)

A estrutura dessa espiral traz os cinco elementos que, segundo esse *framework*, reforçam a importância da interligação entre áreas para gestão de riscos, sendo eles: 1) governança e cultura: a primeira traduz que é a alta direção que dará tom ao processo de gestão de riscos, já a segunda está relacionada aos valores éticos e comportamentais esperados dentro da organização; 2) estratégia e definição de objetivos: ambos atuam em conjunto, não há estratégia sem definição de objetivos e não há objetivos sem execução de estratégia. A definição do apetite a risco das empresas deve estar alinhada com o processo de definição da estratégia; 3) performance (ou desempenho, em tradução literal): é o processo que irá avaliar quais riscos irão impactar nos objetivos e estratégias da empresa com base na definição de apetite a riscos, impacto e grau de severidade, assim como as respostas aos riscos. Essa avaliação é apresentada aos *stakeholders*; 4) análise e revisão: a análise da performance tem por objetivo refletir se os meios de controles de riscos estão sendo efetivos para a organização e quais as correções serão necessárias nesse processo; e 5) informação, comunicação e divulgação: a comunicação dos processos de gerenciamento de riscos, sendo de fonte interna ou externa é contínua e importantes para a manutenção do gerenciamento.

O resumo dos cinco componentes descritos acima pode ser observado na figura 5:

Figura 5 - Cinco componentes do Framework – COSO ERM Framework



Fonte: Sumário Executivo – COSO ERM Framework (2017, p 7)

Os 20 princípios elencados na figura 5, são princípios que as organizações devem se atentar em relação ao risco, podem ser descritos conforme quadro 1:

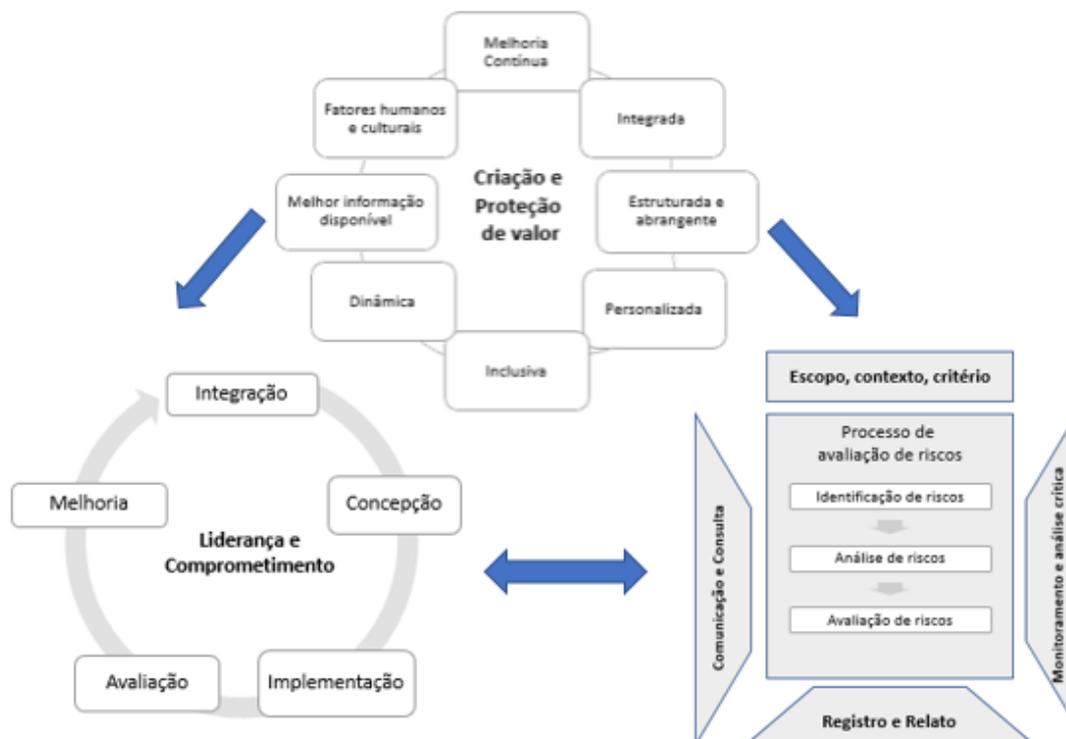
Quadro 1 – Princípios – COSO ERM Framework

Governança a Cultura:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fiscalização dos riscos pela diretoria: em relação a governança cabe a diretoria fiscalizar a estratégia, executar responsabilidades a fim de que os administradores e gestores alcancem os objetivos do negócio. 2) Estabelecimento de estruturas operacionais: tendo em vista o atingimento das estratégias e objetivos do negócio, a organização estabelece estruturas organizacionais. 3) Define a cultura desejável: comportamentos desejáveis em relação a cultura organizacional. 4) Demonstra comprometimento com valores chave: comprometimento com valores chaves. 5) Atrai, desenvolve e mantém indivíduos capazes: a instituição é comprometida a desenvolver capital humano alinhados com a estratégia e os objetivos do negócio.
Gerenciamento de Riscos Corporativos	<ol style="list-style-type: none"> 6) Análise do contexto do negócio: mapeamento de riscos feito com base no potencial do efeito do risco. 7) Define o apetite a risco: apetite a risco definido em um contexto de criação, preservação e realização de valor. 8) Avalia alternativas de estratégia: análise do potencial impacto no perfil de riscos e alternativas de estratégia. 9) Formula objetivos do negócio: níveis de riscos alinhados à estratégia.
Desempenho	<ol style="list-style-type: none"> 10) Identifica Riscos: identificação dos riscos que impactam o desempenho da estratégia e dos objetivos do negócio 11) Avalia a severidade dos riscos: avaliação da severidade dos riscos 12) Prioriza riscos: priorização de riscos para seleção de respostas a riscos 13) Implementa respostas a riscos: identificação e seleção das respostas a riscos 14) Desenvolve um portfólio: Desenvolvimento e avaliação de um portfólio de risco
Revisão	<ol style="list-style-type: none"> 15) Avaliação substancial de mudanças: identificação e avaliação de mudanças que podem substancialmente afetar a estratégia e os objetivos do negócio; 16) Rever risco e desempenho: Revisão do desempenho da entidade e consideração dos riscos 17) Persegue aperfeiçoamento no gerenciamento de riscos corporativos: Aperfeiçoamento o gerenciamento de riscos corporativos
Informação, Comunicação e Divulgação	<ol style="list-style-type: none"> 18) Impulsionar sistemas de informação: Impulsiona sistemas de informação e tecnologia para apoiar o gerenciamento de risco corporativo 19) Comunica informações sobre os riscos: Utilização de canais de comunicação para apoiar o gerenciamento de risco corporativo 20) Comunicação de risco, cultura e desempenho: Comunicação de risco, cultura e desempenho em vários níveis entre a entidade.

Na ISO 31000 é descrito que a prática da gestão de riscos não deve ser desempenhada de forma autônoma e independente, mas de forma integrada e conjunta. Sendo ela parte das atribuições da administração e parte integrante de todos os processos organizacionais incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.

Na ISO 31000, destaca-se que os processos de gestão de riscos iniciam-se com a comunicação e consulta e se conectam com o estabelecimento do contexto, a identificação dos riscos, a análise dos riscos, a avaliação dos riscos, o tratamento dos riscos e retornam com o monitoramento e análise crítica, sendo esse processo contínuo. A ilustração deste processo pode ser observada na figura 6:

Figura 6 – Princípios, estrutura e processo da gestão de riscos



Fonte: Adaptado de ABNT – ISO 31000

Comparando a ISO 31000 de 2018 pode-se utilizar o documento COSO ERM Framework (2017), que cita alguns componentes inter-relacionados para o gerenciamento de riscos. Eles são: ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta ao risco; atividades de controle; informações e comunicação; e monitoramento.

Dentro do ambiente interno encontra-se o apetite a risco, o tom que os conselhos de administração ou diretoria da organização dão para gerenciamento de riscos, a integridade e os valores éticos. A fixação de objetivos engloba um planejamento e identificação de eventos antes mesmo que eles aconteçam. Na identificação de eventos entram processos internos e externos que influenciam na execução dos objetivos da empresa, assim como a classificação entre riscos e oportunidades (COSO ERM Framework 2017).

A avaliação dos riscos tem papel de classificar os seus impactos e a probabilidade de sua ocorrência, a fim de serem definidas as formas destes riscos serem geridos. Na avaliação

também se engloba a classificação entre riscos inerentes e residuais. Para resposta ao risco, a administração pode tomar quatro atitudes: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. O desenvolvimento de atividades de controle tem por objetivo assegurar que as respostas ao risco estejam sendo adotadas de maneira eficaz (COSO ERM Framework 2017).

As informações pertinentes ao processo de gerenciamento de riscos são coletadas e comunicadas para que dentro dos prazos possam ser implementadas questões de responsabilidade. Por fim, o monitoramento contempla uma avaliação contínua e independente da atividade de gerenciamento de riscos definida (COSO ERM Framework 2017).

Após apresentado o conceito de gestão de riscos, cabe relacionar a ligação entre gestão de riscos e auditoria interna. A auditoria interna como avaliadora de riscos contribui com a gestão de riscos da organização, visto que em pelo menos uma das etapas apresentadas na figura 4, quadro 1, a auditoria interna pode ser encaixada. No item “revisão” tem-se a figura de identificação de riscos e avaliação dos impactos. Nessa função entra a figura do auditor interno, profissional independente que pode contribuir com sua visão geral do negócio na avaliação dos impactos que os riscos podem trazer para a organização e cooperativas.

2.5 Controles internos

A implantação de controles internos precisa adequar-se quanto a natureza, complexidade, estrutura e missão da entidade. Segundo o COSO ERM Framework (2017) os controles internos consideram o ambiente de controle, a avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e o monitoramento. Eles devem envolver qualquer natureza de risco que a empresa venha a ter.

A gestão de riscos utilizando controles internos deve ser contínua para criar e proteger valor da empresa e deve ser implantada em todos os processos organizacionais sendo inclusiva e levando em consideração fatores humanos e culturais da entidade. Por meio das análises realizadas é um instrumento para tomada de decisões que considera as incertezas e possui uma forma sistemática, estruturada e oportuna. Não pode ser fixa, como um documento imutável, mas sendo dinâmica é capaz de interagir e reagir às mudanças. (ISO 31000 de 2009).

Weber e Diehl (2014) destacam que o uso de ferramentas para auxílio na gestão de riscos operacionais é fundamental para reduzir a exposição da empresa a eles. Em análise de 15 artigos os autores elencaram as ferramentas mais citadas em pesquisas envolvendo riscos operacionais e entre elas pode-se destacar: controles internos (4 artigos), auditoria interna (3 artigos), apólice de seguro (3 artigos) e mapeamento do risco (3 artigos).

O COSO ERM Framework (2017) define que os controles internos são processos conduzidos por todos os níveis da organização desde a gestão e administradores até todos os outros profissionais executores. Eles são definidos para proporcionar segurança razoável com respeito a realização dos objetivos a operação, divulgação e conformidade. O comitê ainda destaca que os controles internos não são garantidores da realização dos objetivos, mas são a segurança razoável para atingi-los.

Em relação a implantação de controles internos e o custo que os controles têm, o controle em si não pode ser mais custoso que o risco possa causar na empresa, caso ele se concretize. A ideia errônea de que todo controle interno adotado é atrelado a sistemas complexos pode ser confrontada com o exemplo dado por Assi (2012): o simples fato de conferir o extrato bancário e fazer a conciliação bancária diariamente é um controle interno. Geralmente esse tipo de controle interno não necessita de um sistema complexo nem custos elevados, mas exige que seja atrelada a atividade de tesouraria esse tipo de prática, haja um acompanhamento por parte do gestor quanto ao cumprimento da tarefa e da auditoria interna para que se teste se esse acompanhamento/controlado está sendo executado.

Assi (2012) destaca que antes da implantação dos controles internos o gestor deve se perguntar: preciso implementar? Qual o custo? Existe lei que me obrigue a implementar? Como posso implementar? Como mudar a cultura empresarial para que haja um engajamento com o controle interno? Caso as perguntas tenham respostas afirmativas e seu custo esteja dentro do planejado, é importante a implantação.

2.6 Pesquisas correlatas em cooperativas

Para Maurício (2019), riscos operacionais são “distúrbios de operações diárias”, sendo capazes de causar prejuízos financeiros de grande escala por multas ou em decorrência da própria operação mal realizada. Eles também podem ser compreendidos como falhas que podem impedir o sucesso estratégico das empresas, não importando o seu porte ou linha de atuação.

Amaral, Neves, Freitas e Braga (2009) destacam que o desenvolvimento de métodos eficazes para a identificação dos riscos operacionais nas cooperativas de crédito que investem no controle desse tipo de risco, obtém ganhos em eficiência e rentabilidade.

Entre os riscos operacionais que podem ocorrer nas cooperativas do ramo saúde, Maurício (2019) cita os que levam em consideração o fator humano, técnico, organizacional e tecnológico. As causas desses riscos são, respectivamente, falha humana, falha no sistema pelo humano, falha no processo e falha no sistema por má programação. Os riscos operacionais são decorrentes de esquecimentos, descuidos, falta de atenção, negligência, falta de habilidade para desempenhar uma atividade que exige conhecimento específico ou uso de alguma tecnologia própria, além de processos inadequados, conflito de interesses (aliado ao conflito de agência) e falta de inovação tecnológica nos processos.

Amaral *et al*, (2009) identificaram que a falta de um sistema próprio para gerenciamento de riscos e a escassez de profissionais com conhecimento em governança e gestão de riscos são um fator preponderante para o surgimento das dificuldades de gerenciamento de riscos operacionais. A falta de conhecimento em governança pode trazer à cooperativa riscos em relação a fraudes e desvios, culminando em conflito de agência. Devido ao tamanho, complexidade e cultura organizacional diferentes, os riscos operacionais, segundo os autores, possuem vários significados.

Segundo Barragan, Weffort e Aranha (2006) os riscos operacionais exigem que a empresa molde controles internos a fim de mitigar sua ocorrência. Entendendo que gestão de riscos operacionais e controles internos são complementares, Carpes e Oro (2010) abordaram a

qualidade dos controles internos em cooperativas agropecuárias de Santa Catarina. Um dos pontos de destaque pelas autoras é a necessidade da avaliação da qualidade desses controles para mitigação e gestão de possíveis riscos. As autoras citam que um terço das fraudes ocorridas nas empresas do Brasil são relacionadas a questões internas e conseqüentemente a má gestão de controles internos. Para balizar a pesquisa elas utilizaram a metodologia COSO ERM Framework (2017) e suas diretrizes. Segundo as autoras, os resultados de pesquisas relacionando a auditoria interna e o COSO ERM Framework (2017) demonstraram a eficiência de ambos na capacidade de identificar a fragilidade de controles internos e conseqüentemente na gestão de riscos operacionais.

Vadovatto e Berghauser (2010) destacam que os controles internos devem estar presentes em todas as áreas e atividades de uma cooperativa. Em uma análise em cooperativas de crédito, os autores descrevem que os controles internos devem ter uma característica a mais do que apenas a função inerente de controlar, mas devem também ser capazes de trazer o diferencial competitivo em relação às oportunidades e ameaças, bem como capacidades econômicas e financeiras da cooperativa. Para análise e apoio à gestão da cooperativa, os autores destacam a importância do papel do auditor interno. Segundo eles, a auditoria interna pode ser uma das mais importantes ferramentas na avaliação de procedimentos e aplicação de controles.

A auditoria interna, para Vedovatto e Berghauser (2010), definida como auditoria de gestão, deve ter uma visão integrada em relação à análise de riscos e conhecimento do negócio. No manual de governança cooperativa apresentado pelo Sistema OCB, a descrição dos processos de auditoria interna nas cooperativas integra uma importante estrutura de governança, tendo por objetivo agregar valor e melhorar as operações da cooperativa. A proatividade na implantação de novos controles internos deve ser uma característica dessa área, assim como a avaliação dos processos existentes, tendo em vista o gerenciamento de riscos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência se caracteriza pelo uso de métodos científicos (Lakatos & Marconi, 2019). Para Lima e Miotto (2007), a metodologia de pesquisa é a descrição da forma do método escolhido para encaminhamento de uma pesquisa.

A pesquisa desenvolvida é de natureza aplicada e a resposta à problemática levantada buscou atender às cooperativas agropecuárias paranaenses em relação à auditoria interna, seus controles internos e gestão de seus riscos operacionais.

A abordagem adotada por esse estudo é de análise qualitativa. A pesquisa qualitativa não é um método único de conceito teórico para se atingir o objetivo de pesquisa; ele é um conjunto de diversas técnicas que ao longo da história foram se aperfeiçoando para atender pontos de vistas que podem ser entendidos como: pontos de vista subjetivos (primeiro ponto de partida), estudo da elaboração e o curso das interações (segundo ponto de partida) e reconstrução das estruturas do campo social e o significado latente das práticas (terceiro ponto de partida) (Flick, 2009).

Para atingir os objetivos estabelecidos para essa pesquisa, foi utilizada a pesquisa descritiva e exploratória, que envolveu o levantamento bibliográfico, entrevistas com auditores internos de cooperativas agropecuárias paranaenses e validação do modelo descrito com especialistas auditores. Para Raupp e Beuren (2006), a pesquisa descritiva se caracteriza pela descrição de uma população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Entre outras características, ela se posiciona como uma pesquisa intermediária entre exploratória e explicativa. Na definição de descrição, segundo os autores, entram os termos: “identificar, relatar e comparar”. A pesquisa exploratória caracteriza-se pela busca de elementos que componham uma reunião de conhecimentos e aprofundamento de conceitos preliminares.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados para elaboração da presente pesquisa teve fases distintas. Utilizou-se de pesquisa documental para extrair informações secundárias em *sites* institucionais das cooperativas, e em um segundo momento utilizou-se de entrevistas semiestruturadas com o público de auditoria interna das cooperativas agropecuárias paranaenses para levantamento de informações primárias.

Godoy (1995) descreve que a pesquisa documental, como parte da pesquisa qualitativa, utiliza-se de documentos como cartas, escritos, fotos, revistas etc., para extrair informações que podem ser interessantes na formação de dados de pesquisa. Para que haja interpretação destes dados, emprega-se a técnica de análise de conteúdo, na qual o pesquisador extrai um conjunto de codificações e análises da interação destes códigos. Na presente pesquisa, buscou-se em *sites* institucionais referências que descrevessem tópicos acerca da formação da auditoria interna nas cooperativas, dentro de seus modelos de governança corporativa.

No segundo momento, aplicaram-se entrevistas estruturadas aos auditores internos, a fim de gerar documentos de entrevista. O uso de entrevistas estruturadas, segundo Lakatos e Marconi (2019), estabelece um roteiro previamente construído e alinhado ao tema de pesquisa.

Após realização das entrevistas e transcrição em textos para análise de conteúdo, as interpretações relacionadas passaram a responder às questões trazidas na problemática dessa pesquisa. Para Bardin (1977), o uso de análise de conteúdo em entrevistas deve esgotar toda a comunicação presente no documento, ou seja, a interpretação das respostas deve buscar conhecer aquilo que está por trás das palavras. Ela busca uma descrição objetiva, sistemática, por vezes quantitativas do conteúdo, extraindo das comunicações suas respectivas interpretações.

A população entrevistada contemplou as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná que, segundo registro no Sistema Ocepar, em 2020 eram 60 cooperativas. Desse universo, não são todas que possuem auditoria interna, sendo selecionadas por meio do banco de dados do SESCOOP/PR, 21 cooperativas agropecuárias com estrutura de auditoria interna. Do período de 15 de novembro de 2020 a 30 de novembro de 2020 entrou-se em contato por telefone, e posterior envio de e-mail com todas as cooperativas agropecuárias que possuem auditoria interna em sua estrutura e destas, 8 responderam positivamente ao convite para participação das entrevistas semiestruturadas.

Na ligação telefônica explicou-se rapidamente o objetivo da entrevista e no e-mail foi detalhado quais seriam os tópicos a serem trabalhados. As entrevistas foram realizadas de 01

de dezembro de 2020 a 12 de janeiro de 2021, por meio de reuniões via vídeo conferência com duração média de 45 minutos cada uma, conforme agenda dos auditores entrevistados.

O limite de pesquisa deu-se pela representatividade: 8 cooperativas correspondiam a 38% do universo pesquisado (21) e pela homogeneidade entre os respondentes que foi observada no decorrer da aplicação das entrevistas. Das 21 cooperativas que foi entrado em contato, 3 auditores não tinham agenda em nenhum dos períodos propostos e 10 não retornaram aos e-mails enviados.

De forma resumida, as etapas de coleta e análise de dados estão relacionadas conforme figura 7:

Figura 7 – Etapas de coleta e análise de dados



A definição de categorias e codificação para análise de conteúdo, conforme descreve Godoy (1995), seguem um movimento contínuo entre teoria e prática, dotando a categorização de um sentido maior em relação ao pesquisado.

De acordo com o levantamento teórico, pode-se identificar 5 categorias de análise ao tema auditoria interna, controles internos e gestão de riscos operacionais, e em cada categoria foram relacionadas as palavras que seguem no quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Categorias de análise

CATEGORIAS	PALAVRAS RELACIONADAS	REFERENCIAL TEÓRICO
Governança Corporativa	missão, visão, sustentabilidade da cooperativa, conselho de administração, conselho fiscal, governança, decisões da cooperativa, corpo diretivo, alta administração, hierarquia, organograma, conhecimento do negócio,	IBGC (2015); Manual Governança Cooperativa Sistema OCB
Gestão de Riscos	planejamento estratégico, gestão estratégica, diretrizes da administração, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, informações e comunicação, integração de todas as áreas, apetite ao risco	ISO 31000 (2009), COSO ERM FRAMEWORK (2017)

Riscos Operacionais	falhas humanas, falhas sistêmicas, falhas internas, falhas em controles, inadequação de processos internos, procedimentos mal elaborados, sistemas ultrapassados, controles internos falhos, falhas em operações, riscos difíceis de conceituar, operacional, distúrbios de operações diárias, falha no sistema por má programação	ISO 31000 (2009), COSO ERM FRAMEWORK (2017), Weber & Diehl (2016), Barragan, Weffort & Aranha (2006), Maurício (2019)
Controles Internos	controles internos, processos, processos de controle, processos abrangentes em toda organização, processos conduzidos por todos os níveis da organização,	Assi (2012), COSO ERM Framework (2017), Weber e Diehl (2014), ISO 31000 (2009), Vadovatto & Berghauser (2010)
Auditoria Interna	contabilidade, contador, ouvinte, programa de trabalho, análise, exames, avaliações, levantamentos e comprovações, avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, relatório de opinião, identificação de fraudes e erros, papéis de trabalho ordenados, análise de conformidade, verificação de procedimentos, verificação de procedimentos e qualidade de informações internas, visão integrada	NBC TI 01, Vedovatto & Berghauser (2010), IIA do Brasil

Tendo como base as categorias de análise, elaborou-se o seguinte roteiro de perguntas, conforme quadro 3:

Quadro 3 – Roteiro de perguntas de entrevista

Governança Corporativa	Há dissociação entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva? Quantos diretores também fazem parte do Conselho de Administração? Onde a auditoria interna da sua cooperativa está estruturada em nível hierárquico? A auditoria possui independência e autonomia? A quem a auditoria responde? A cooperativa possui Conselho fiscal instituído? A auditoria interna desenvolve algum trabalho direto para esse conselho? A cooperativa possui comitês de riscos, auditoria, etc.? Considerando que o apetite a risco é definido pela alta administração, como o Conselho Administrativo ou Diretoria comunica a cooperativa em relação a ele?
Riscos Operacionais	Quais as áreas mais expostas a riscos operacionais, na percepção da auditoria? Quais os principais riscos operacionais? Quais os mecanismos de enfrentamento dos riscos operacionais na cooperativa (sistemas, treinamentos, fiscalização, auditoria, etc.)? Vocês adotam algum conjunto de diretrizes para apoiar a gestão dos riscos operacionais (COSO ERM Framework, ISO 31000, etc.)?
Gestão de Riscos	Há sensibilização da alta direção à gestão de riscos? Existe estrutura de gestão de riscos na sua cooperativa? Como é estruturada a gestão de riscos na sua cooperativa? Existe comunicação em todas as áreas da cooperativa em relação à gestão de riscos? E o grau de importância que isso tem em relação a organização.

	Como as áreas operacionais estão inseridas na prática de gestão de riscos?
Controles Internos	<p>Quem são os formuladores dos controles internos?</p> <p>Quais os principais controles internos que a cooperativa utiliza para lidar com os riscos operacionais?</p> <p>A cooperativa utiliza softwares para controles internos? Quais outras ferramentas a cooperativa utiliza para controles internos? Como eles são estruturados?</p> <p>A auditoria interna participa ativamente da avaliação dos controles internos?</p>
Auditoria Interna	<p>Os auditores internos possuem formação em ciências contábeis ou a área é formada por profissionais de múltiplas formações?</p> <p>Para quem são emitidos os relatórios de auditoria interna?</p> <p>A auditoria interna faz um planejamento anual para suas atividades? Caso sim, quem aprova esse planejamento?</p> <p>No planejamento da auditoria interna ela contempla ações para avaliação de controles internos?</p>
	Em relação ao apetite a riscos, como a auditoria interna recebe e avalia essa informação?
	<p>A auditoria interna participa ativamente na avaliação dos riscos operacionais?</p> <p>Qual seria sua sugestão de requisitos essenciais para uma maior eficiência e eficácia na auditoria interna em uma cooperativa agropecuária?</p>

4 RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa serão apresentados neste capítulo.

O perfil dos auditores internos entrevistados é apresentado no quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Tempo como Auditor	Tempo que a cooperativa possui de Auditoria Interna
Validador 1	6 anos	Não se aplica
Validador 2	40 anos	Não se aplica
Cooperativa A	20 anos na cooperativa	Mais de 35 anos
Cooperativa B	2 anos na cooperativa e 8 anos como auditor externo	Mais de 30 anos
Cooperativa C	31 anos na cooperativa	Mais de 31 anos
Cooperativa D	3 anos na cooperativa	3 anos
Cooperativa E	4 anos na cooperativa	Mais de 15 anos, nos últimos 4 anos com uma mudança de estruturação e objetivos
Cooperativa F	25 anos	40 anos
Cooperativa G	16 anos	Mais de 16 anos
Cooperativa H	40 anos	40 anos

O perfil das cooperativas no qual estes auditores trabalham está descrito por região, conforme tabela 1:

Tabela 1 - Região das cooperativas agropecuárias

Região do Estado do Paraná Classificação utilizada pelo Sistema Ocepar	Quantia de Cooperativas
Oeste	4
Noroeste	2
Centro Sul	2
Total	8

Na tabela 2, abaixo, segue descrição das cooperativas com suas principais atividades, número de associados, número de funcionários e receita bruta (ingressos) em 2020:

Tabela 2 – Valores de 2020: Receitas brutas, atividade, número de funcionários e associados das cooperativas entrevistadas

Cooperativa	Ingressos em 2020 (Valores em R\$)	Principais atividades	Número de empregados	Associados
Cooperativa A	Entre 10 bilhões e 15 bilhões	Carne de Aves, pescados, Produtos de Origem Animal (in-natura), Cereais (in-natura), Insumos, Supermercados, Posto de Combustível	Entre 10.001 e 20.000	Entre 10.001 e 20.000
Cooperativa B	Entre 1 bilhão e 5 bilhões	Produtos de origem animal (carnes, pescados, lácteos), Produtos de origem vegetal (cereais), produtos origem animal in natura (animais vivos), serviços, postos de combustível, fornecimento de insumos,	Entre 1.001 e 5.000	Menos que 1.000
Cooperativa C	Menos que 1 bilhão	Produtos de Origem Vegetal, Carne Suína (in-natura), Cereais (in-natura), Insumos, Supermercados, Posto de Combustível	Entre 1.001 e 5.000	Entre 5.001 e 10.001
Cooperativa D	Entre 5 bilhões e 10 bilhões	Produtos de Origem Vegetal (cereais), Produtos de Origem Vegetal (in-natura), Insumos,	Entre 1.001 e 5.000	Entre 10.001 e 20.000
Cooperativa E	Entre 1 bilhão e 5 bilhões	Produtos de origem animal (lácteos), produtos de origem vegetal (cereais), insumos, serviços,	Entre 1.001 e 5.000	Entre 1.001 e 5.000
Cooperativa F	Entre 5 bilhões e 10 bilhões	Produtos de Origem Animal, Produtos de Origem Vegetal (cereais), Insumos, Produtos de Origem Vegetal (in-natura)	Entre 10.001 e 20.000	Entre 5.001 e 10.000
Cooperativa G	Entre 1 bilhão e 5 bilhões	Carne de Aves, pescados, Produtos de Origem Animal (in-natura), Cereais (in-natura), Insumos, Supermercados, Posto de Combustível	Entre 1.001 e 5.000	Entre 5.001 e 10.001
Cooperativa H	Entre 15 bilhões e 20 bilhões	Produtos de Origem Vegetal (cereais), Produtos de Origem Vegetal (in-natura), Insumos, serviços	Entre 10.001 e 20.000	Mais que 20.001

Antes da aplicação da entrevista semiestruturada com os auditores internos das cooperativas, validou-se o conteúdo e expressões do roteiro com um auditor interno atuante no ramo de uma rede educacional do Paraná e com outro auditor interno com experiência de mais de quarenta anos no ramo de auditoria interna e controles internos.

Após a aplicação das entrevistas foram transcritas em forma de texto as conversas e utilizou-se o *software* Atlas TI para auxílio na análise de conteúdo.

Abaixo, serão apresentadas as análises realizadas a fim de contribuir com a resposta do objetivo dessa pesquisa.

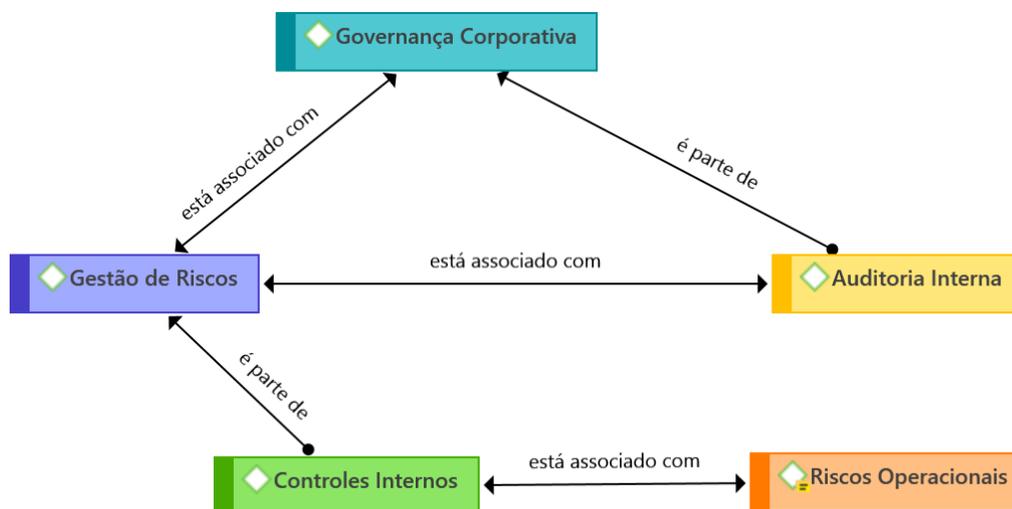
4.1 Atuação da auditoria interna

Essa seção tem por objetivo apresentar a atuação da auditoria interna na avaliação dos controles internos e gestão de riscos operacionais das cooperativas agropecuárias paranaenses com base nas respostas e análise de conteúdo realizada. A entrevista teve um modelo semiestruturado, porém, como é comum ocorrer nas conversas, os auditores apresentaram algumas respostas fora da ordem estipulada. Assim o uso da ferramenta Atlas TI foi importante para organização e análise.

Para a apresentação dos resultados dessa pesquisa, primeiramente será exposta a relação entre códigos de análise de conteúdo, extraída do software Atlas TI, e seus respectivos comentários, conforme figura 8 e parágrafos abaixo.

Ao iniciar os estudos sobre o papel de auditoria interna nas cooperativas agropecuárias, avaliou-se como este setor se estruturava, de onde vem sua capacidade de análise, principalmente no que se diz respeito à controles internos, e de como atua na emissão de opinião.

Figura 8 – Relação das categorias de análise



O ponto de partida para esta pesquisa foi entender a relação entre governança corporativa e as categorias de análise "auditoria interna" e "gestão de riscos". A governança, de forma abrangente, envolve vários processos de tomada de decisão, gestão, valores éticos e sustentabilidade. Dentro da governança, o papel da auditoria interna é ser uma ferramenta independente que ajuda a alta administração a manter a cooperativa nos valores de conformidade. A auditoria interna "é parte" da governança corporativa e "está associada com" a gestão de riscos, assim como a gestão de riscos "está associada com" a governança corporativa.

Os controles internos são parte da gestão de riscos e os riscos operacionais estão associados a essa gestão, visto que, dentre a gama de riscos que a cooperativa precisa gerir, os riscos operacionais são um dos que precisam de uma estrutura e atenção.

Nas subseções abaixo serão explorados os comentários e as análises conforme a entrevista com os auditores internos.

4.1.1 *Código Governança Corporativa*

Os resultados encontrados nas entrevistas com os auditores internos das cooperativas agropecuárias do Paraná em relação à governança corporativa, trazem algo muito similar ao que propõe o modelo metodológico do IBGC (2015) e do Sistema OCB (2019) sobre o relacionamento entre conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva e auditoria interna.

Conforme as respostas apresentadas, a maioria das cooperativas ainda não atuam com o modelo integral proposto pelos modelos de governança do IBGC (2015) e Sistema OCB (2019), no que se diz respeito a dissociação total entre seu conselho de administração e diretoria executiva.

Das oito cooperativas participantes na entrevista, apenas uma possui conselho de administração completamente dissociado da diretoria executiva; as demais ainda possuem diretoria executiva associada ao conselho de administração, ou seja, a diretoria executiva é um colegiado de conselheiros administrativos ou um conselheiro administrativo. Algumas cooperativas atuam com a presença de um conselho consultivo e todas possuem conselho fiscal dissociado dos demais conselhos e diretoria executiva.

Segundo os auditores internos, a dissociação entre diretoria executiva e conselho de administração não interfere na qualidade do trabalho da auditoria interna, visto que todos os entrevistados afirmam que possuem alto grau de independência e autonomia em suas atividades e grande apoio para realização dos trabalhos, sem nenhuma interferência.

A proposta de dissociação entre conselho de administração e diretoria executiva pelos manuais do IBGC (2015) e Sistema OCB (2019) buscam maior segregação de função, mas não possuem relação direta com a auditoria interna.

Mesmo aquelas cooperativas que possuem uma carreira recente na implantação da área de auditoria interna afirmam que, conforme o conselho fiscal percebeu a quantidade de informações relevantes que a auditoria pode gerar, aumentou-se o grau de confiança, e a relação entre a auditoria interna e os conselhos tornou-se mais alinhada e próspera.

Nas entrevistas, o termo “conselho” foi citado 82 vezes. Em todas as conversas realizadas, os auditores descreveram bom relacionamento, independência e apoio em suas atividades pelo conselho administrativo de sua cooperativa. O termo “*compliance*” também surgiu algumas vezes nas respostas e os auditores afirmaram que entendem que possuem um papel fundamental na manutenção da conformidade em suas cooperativas.

A figura 9 apresenta a nuvem de palavras em relação ao código de governança corporativa. Durante a entrevista, ficou evidente a relação participativa da auditoria interna das cooperativas entrevistadas com os seus respectivos conselhos administrativo e fiscal.

Figura 9 - Nuvem de palavras - Governança Corporativa



Tratando-se de governança, os modelos do IBGC (2015) e Sistema OCB (2019) sugerem a criação de comitês para melhor análise e desempenho da auditoria interna. Atualmente, nenhuma das oito cooperativas tem implantado esse tipo de comitê em suas atividades, algumas utilizam modelos similares, porém nenhuma possui comitê instituído. O comitê de auditoria seria um colegiado de conselheiros que teriam como apoio a atuação da auditoria interna e auditoria independente.

Questionadas sobre o porquê da não implantação de comitês de auditoria ou de gestão de riscos, as respostas tiveram associação com “equipe enxuta”, “mesmo sem a formação de um comitê estruturado a gestão de riscos é realizada na cooperativa”, “percepção de não necessidade” e “mesmo sem um comitê formal, nós já aplicamos a estrutura de um comitê, pois os membros participantes das reuniões são os mesmos que o IBGC sugere como formal”.

A última pergunta realizada dentro do quadrante de governança corporativa teve relação com o apetite a risco e a comunicação utilizada pela alta administração para que os setores operacionais saibam quais são os limites de atuação em relação aos riscos que a cooperativa está disposta a aceitar.

Em relação a este item, os auditores internos afirmaram que o apetite a risco é comunicado diretamente às áreas gestoras, sendo a superintendência e os gerentes os principais responsáveis por esta gestão. Não há um canal explícito de comunicação de apetite a risco em nenhuma das cooperativas entrevistadas. Para alguns entrevistados, melhorar esta comunicação seria uma oportunidade de aperfeiçoamento, pois com uma comunicação mais direta das situações em que a cooperativa possui apetite a risco zero, seriam amplamente divulgadas e incorporadas à cultura organizacional e contribuiria para a formação de indicadores de riscos.

O tema governança corporativa foi o primeiro quadrante estipulado para as entrevistas e utilizado também como código de análise, sendo que a conclusão sobre esse tema pode ser resumida no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Governança corporativa nas cooperativas

Não utilizam o termo “governança cooperativa”; apenas duas cooperativas conhecem o termo ou o manual de governança cooperativa apresentado pelo Sistema OCB.
A auditoria interna é uma área que possui independência e responde diretamente aos conselhos administrativos e fiscais das cooperativas.
Os auditores internos afirmam que é importante e imprescindível a independência e autonomia para realização de trabalhos por parte da auditoria interna.
A auditoria interna está hierarquicamente relacionada aos conselhos administrativos e fiscais e quando não respondem a eles, respondem diretamente à diretoria executiva.
Apenas uma cooperativa apresenta dissociação total entre conselho de administração e diretoria executiva.
Os auditores internos trabalham diretamente para o Conselho Fiscal, que é um órgão fiscalizador e independente
Em caso de necessidades administrativas, os auditores se reportam a alguma área de gestão. Por exemplo: necessidade de expedição de adiantamento de viagem, os processos burocráticos são expedidos pela área de controladoria, quando existente, ou gestão administrativa.

4.1.2 Código Riscos Operacionais

Após serem extraídas informações sobre a estruturação da governança corporativa e inserção da auditoria interna em nível hierárquico, a entrevista seguiu para um segundo

quadrante, com perguntas relacionadas à percepção dos auditores internos em relação aos riscos operacionais que sua cooperativa enfrenta. Nessa seção serão exploradas as análises em relação às respostas sobre riscos operacionais nas cooperativas entrevistadas.

Para base da análise de conteúdo das respostas, utilizou-se o seguinte compilado bibliográfico, conforme quadro 6:

Quadro 6 - Compilado bibliográfico sobre Riscos Operacionais

2	Riscos Operacionais	ISO 31000 de 2009	Situações capazes de comprometer o alcance dos objetivos da empresa.
		COSO ERM FRAMEWORK, 2017	Medida de incerteza na possibilidade de ocorrência dos eventos e os resultados desses eventos podem envolver impactos negativos ou positivos.
		Definição	Os riscos operacionais são ocorrências que abrangem falhas internas dos controles ou por inadequação do processo representada por pessoas, procedimentos mal elaborados, métodos ineficazes ou falha de sistema.
			Não há um padrão universal, ou seja, cada empresa pode possuir riscos operacionais distintos, não só em níveis e probabilidade, mas em natureza.
		Riscos operacionais estão relacionados com o risco de perdas resultantes de falhas ou inadequação de processos internos, pessoas, sistemas ou eventos externos.	

O quadro 6, acima apresentado, traz um resumo dos principais pontos a serem considerados em relação aos riscos operacionais. São eles: falhas internas dos controles, inadequação dos processos, naturezas distintas em relação a cada organização, falhas em sistemas e falhas humanas.

Para entender como os auditores internos percebem os riscos operacionais em suas cooperativas, em entrevista perguntou-se:

- Quais as áreas mais expostas a riscos operacionais, na percepção da auditoria?
- Quais os principais riscos operacionais?
- Quais os mecanismos de enfrentamento dos riscos operacionais na cooperativa?
- Vocês adotam algum mecanismo de diretrizes para apoiar a gestão dos riscos operacionais?

Utilizando-se do relatório em forma de “nuvem de palavras”, conforme figura 10, pode-se observar que os riscos operacionais mais identificados entre as cooperativas entrevistadas estão relacionados à área de estoques; das 8 cooperativas, 6 citaram pelo menos uma vez “área de estoques” em suas respostas, sendo elas: cooperativa A, B, C, E, F, H. Outro grande grupo citado pelos auditores foram atividades relacionadas ao financeiro, pagamentos, valores

Para esse auditor (cooperativa C), este setor da cooperativa precisa de uma atenção especial e ações simples que podem ajudar a evitar perdas desnecessárias, como uma reunião entre os gestores e os subordinados, orientando sobre procedimentos, cultura organizacional, importância do trabalho desenvolvido, cuidados com trocas indevidas e vencimentos de produtos. Segundo ele, esses são um dos mecanismos de enfrentamento dos riscos operacionais na área de estoques de venda/mercado.

Infelizmente, quando essas ações de treinamento e orientação não tem mais efeito e os erros continuam aparecendo, o gestor precisa tomar medidas mais duras como advertências formais. Cabe à auditoria interna apontar os achados e à gestão tomar decisões sobre como proceder com eles, lembrando que a auditoria interna por si só não pode realizar atividades de gestão.

Outra área apontada pelas cooperativas A, C, E, F e H como sensível aos riscos operacionais está relacionada aos estoques de grãos. Devido a característica desse produto em relação a umidade e volume, é necessário que a cooperativa adote processos com uso de tecnologia de ponta para que seus silos e armazéns possuam o controle de estoque com maior precisão possível. Porém, mesmo que haja grandes tecnologias, é necessário que o desenho de processos se adeque para atender esta gestão e nestes procedimentos sejam incluídas ações que mitiguem situações que possam abrir possibilidades para riscos operacionais.

Segundo os auditores internos das cooperativas A, E, F e H, os riscos operacionais envolvendo a área de grãos estão relacionados à aferição de peso do caminhão ao entrar no pátio da cooperativa e ao descarregar o produto. Nestes casos, a cooperativa precisa investir em sistemas e processos que sejam capazes de evitar a formação de conluíolos entre os motoristas e empregados da cooperativa.

Assim como estoques de vendas/mercado e de grãos, outras áreas indicadas pelos auditores das cooperativas A, B, C, E, F e H como sensíveis a risco são as áreas que envolvem transações financeiras, sendo elas o financeiro, o administrativo e setores de financiamento. Essas áreas têm como característica perdas financeiras por risco operacional, visto que trabalham diretamente com valores monetários e dinheiro. As principais causas para situações de riscos operacionais para esses casos, segundo os entrevistados, são processos mal formulados, falta de sistemas integrados e falta de segregação de funções.

Em relação aos riscos operacionais, a cooperativa D fez a seguinte afirmação: “o risco operacional é responsabilidade do dono do processo e o dono do processo não tem muita autonomia para assumir riscos”, ou seja, com a segregação de funções, a cooperativa toma medidas de proteção ao executor do processo ao ponto de ele não ter autonomia de gerar algum

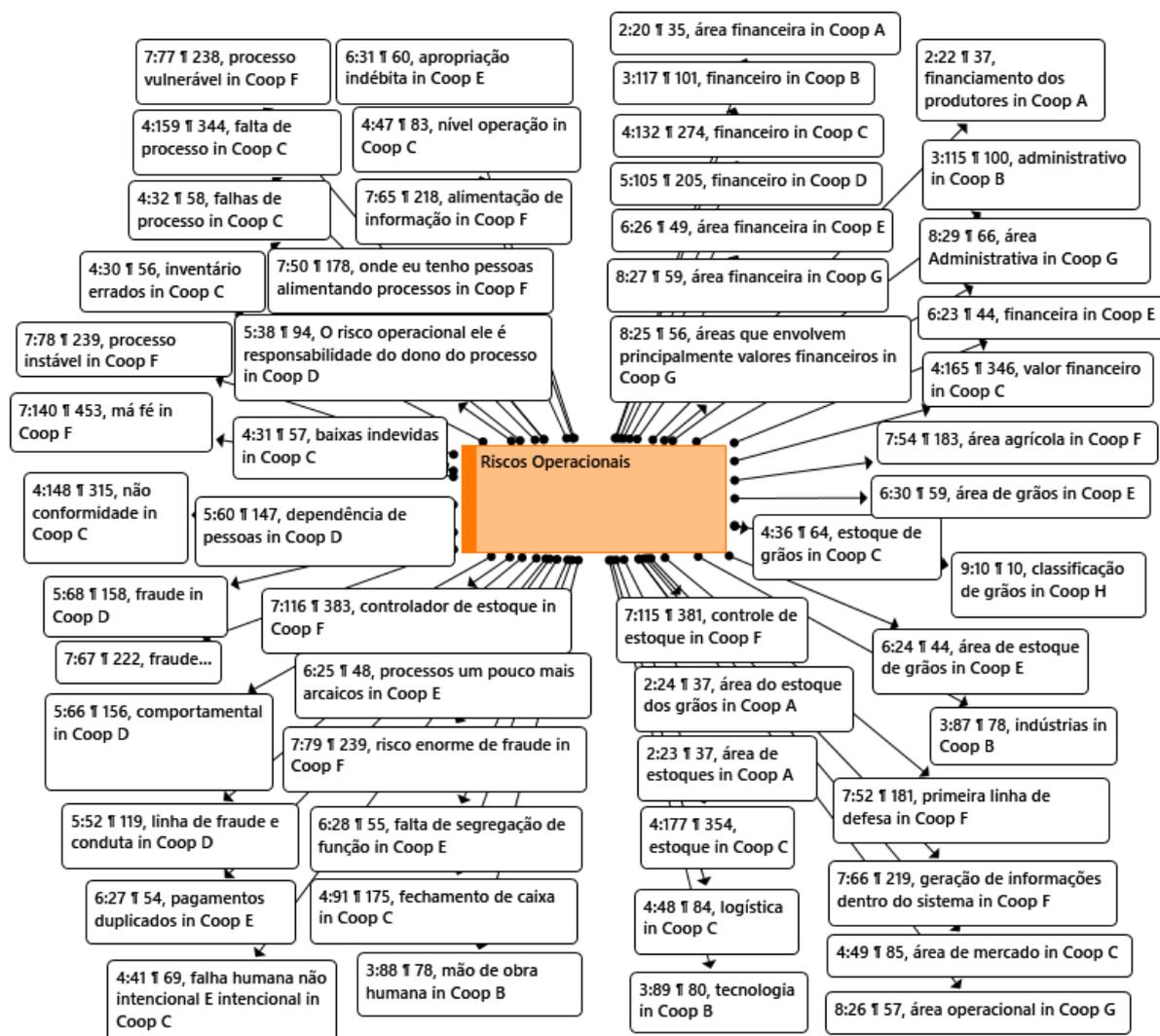
risco contra a cooperativa, e em casos de falta de segregação, o nível de risco operacional também aumenta.

Os auditores das cooperativas D e F entendem que quanto mais manuais os processos e quanto maior a dependência de interferência humana nas atividades, maior é a vulnerabilidade para a ocorrência de erros e fraudes. Em seu planejamento de atividades, essas áreas (com maior incidência de atividades manuais e ocorrências históricas) são priorizadas nas visitas de auditoria.

Na figura 11 foram relacionadas todas as citações a respeito dos riscos operacionais. Ao lado esquerdo estão expostas as menções referentes aos motivos dos riscos operacionais ocorrerem nas cooperativas agropecuárias, entre os destaques estão “operações”, “processos” e “sistemas mal formulados”. Ao lado direito foram organizadas as principais citações envolvendo áreas das cooperativas mais expostas aos riscos operacionais, na percepção dos auditores entrevistados.

A figura é composta pelas citações literais dos entrevistados e o objetivo dela é apresentar a repetição que alguns termos têm. Nota-se que em relação aos riscos operacionais encontramos o termo “processos” acompanhado com adjetivos negativos como: “vulneráveis”, “falhas nos processos”, “pessoas alimentando processos”, “processos um pouco mais arcaicos” e “o risco operacional, ele é responsabilidade do dono do processo”; mais abaixo, na apresentação de controles internos, o termo “processos” virá acompanhado com adjetivos positivos, no sentido que de os processos, quando são mal formulados e com brechas, podem gerar riscos operacionais e quando bem projetados, podem ser aliados de controles internos.

Figura 11 – Percepção de áreas e principais riscos operacionais



Entendendo como os auditores percebem os riscos operacionais nas cooperativas em que eles atuam, buscou-se entender se as cooperativas, e em especial a auditoria interna, aplicam metodologias específicas para a gestão de riscos, conforme a seção a seguir.

4.1.3 Código Gestão de Riscos

Para a coleta de informações em relação à gestão de riscos, as perguntas aos auditores tiveram como base os conceitos de gestão de risco de duas metodologias: a ISO 31000 de 2018 e a COSO ERM Framework de 2017. Ambas estabelecem que as ações em relação à gestão de riscos são tomadas pela governança corporativa, ou seja, essas estruturas de trabalho

evidenciam que é da alta administração que saem as tomadas de decisão e o enfrentamento de riscos.

Este ponto é de fundamental importância no momento da análise do tom que a organização dá em relação aos seus riscos e ao seu apetite a riscos. Para facilitar a compreensão em relação à prática e teoria, estruturou-se o quadro analítico sobre gestão de riscos baseada nas metodologias COSO ERM Framework 2017 e ISO 31000 de 2019, conforme quadro 7:

Quadro 7 - Compilado bibliográfico sobre Gestão de Riscos

3	Gestão de Riscos	ISO 31000 de 2018	Gestão de riscos é atribuição da administração e parte integrante de todos os processos organizacionais, incluindo o planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de mudanças.
			Relacionam-se o ambiente interno; fixação de objetivos; identificação de eventos; avaliação de riscos; resposta ao risco; atividades de controle, informações e comunicação; e monitoramento.
		COSO ERM FRAMEWORK, 2017	A gestão de riscos acontece quando há a integração e equilíbrio de todos os departamentos e funções de uma empresa, alinhados à missão, valores e visão de uma empresa.
			1) governança e cultura; 2) estratégia e definição de objetivos; 3) performance (ou desempenho, em tradução literal); 4) análise e revisão; 5) informação, comunicação e divulgação:
Em resposta ao risco, a administração pode tomar quatro atitudes: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. O desenvolvimento de atividades de controle tem por objetivo assegurar que as respostas ao risco estão sendo adotadas de maneira eficaz.			

Em relação à sensibilização sobre a gestão de riscos nas cooperativas, os auditores internos das oito cooperativas relataram que a alta administração busca sensibilizar todas as áreas gestoras sobre a importância das atividades da cooperativa e sobre como os riscos podem interferir nos negócios em que elas atuam, mas devido à fatores culturais, muitas vezes os processos são lentos e a comunicação quanto a esses pontos não é tão clara até o corpo operacional.

Os relatos em relação ao modelo de comunicação adotado apontam que existe uma oportunidade de melhoria em relação ao tema de “comunicação do apetite a risco” na cooperativa como um todo. Os oito auditores afirmaram que recebem a informação sobre quais riscos a cooperativa está disposta a enfrentar, porém não é possível afirmar que todo o corpo de empregados também recebe a mesma informação.

Para entender sobre as estruturas de gestão de riscos que as cooperativas aplicam, perguntou-se se as cooperativas aplicam as metodologias do COSO ERM Framework 2017 e ISO 31000. Essas metodologias propõem um passo a passo para que a gestão de riscos seja aplicada, conceitos de riscos, mapas e outras definições. Mas, com a análise das respostas, percebeu-se a baixa adesão a estes modelos.

Das 8 cooperativas entrevistadas, apenas 3 (cooperativas B, E e F) têm buscado relacionar suas atividades aos modelos COSO ERM Framework 2017 e ISO 31000, dessas, a cooperativa B está em uma fase mais avançada e tem buscado atualizações e certificações junto ao IIA e a implantação dos modelos de gestão de riscos disponíveis. Essas cooperativas, mesmo demonstrando conhecimento sobre os modelos, ainda estão em fases intermediárias de implantação.

As cooperativas C e G demonstraram conhecimento inicial na aplicação dos métodos e afirmaram ainda que estão em fase de estruturação (fase inicial) do modelo de gestão de riscos por meio de programas de formação de que estão participando. Essas duas e as cooperativas A e H têm como justificativa para o não uso integral desses modelos necessidade de adaptação e interpretação das particularidades para sua estrutura, visto que os modelos são desenhados para organizações não cooperativas. Sendo assim, para elas, por motivos culturais ou estruturais, a implantação de modelos como o COSO ERM Framework e ISO 31000 ainda não foi plenamente estruturado.

Na próxima seção será explorado um pouco mais sobre os controles internos e sua interação com a auditoria interna.

4.1.4 Código Controles Internos

Para avaliação dos controles internos, tem-se o seguinte compilado bibliográfico, com extração de referências do COSO ERM Framework 2017 e Assi (2012), destacando o que segue:

Quadro 8 - Compilado bibliográfico sobre Controles Internos

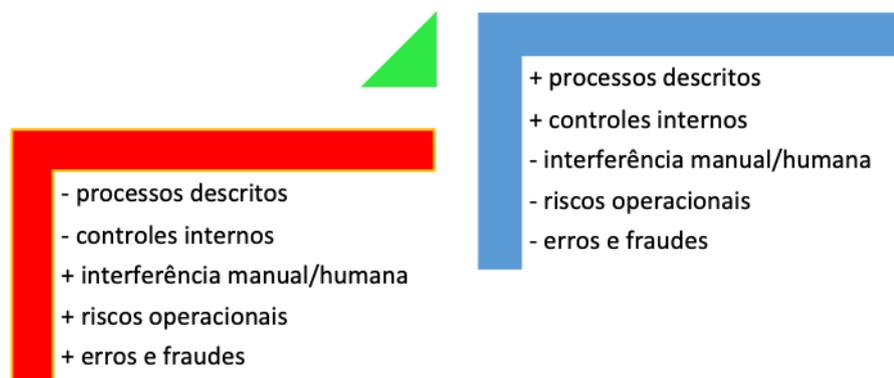
4	Controles Internos	COSO ERM FRAMEWORK, 2017	Deve ser implantado em todos os processos organizacionais, sendo inclusivos e levando em consideração fatores humanos e culturais da entidade.
			São processos conduzidos por todos os níveis da organização, desde a gestão e administradores até todos os outros profissionais executores.
		Assi (2012)	Acompanhamento por parte do gestor quanto ao cumprimento da tarefa e da auditoria interna para que se teste se esse acompanhamento/controle está sendo executado.

Os auditores das cooperativas D e G destacam que os donos dos controles internos são os donos das atividades, ou seja, são os gestores da área e os executores das tarefas que desenham os controles internos para cada atividade. Confrontando essas respostas, com o modelo conceitual apresentado pelo IIA (2013), pode-se observar que as cooperativas estão em conformidade com o modelo teórico.

Eles também afirmam que quanto mais processualmente descritos os controles internos, melhor a avaliação e menores as chances de erros e fraudes. Em relação a processos, a cooperativa A afirma que “a cooperativa tem as coisas bem normatizadas e a gente procura olhar se cumpre a normatização ou não, mas o risco sempre vai existir e a gente orienta para que sejam respeitadas as diretrizes”.

Analisando as respostas dos auditores internos das oito cooperativas, chega-se a conclusão de que quanto maiores os processos manuais e menores os procedimentos escritos em forma de controles internos, maiores as chances de erros e fraudes, assim como demonstrado na figura 12, abaixo:

Figura 12 – Relação de processos x riscos operacionais



Sendo que os controles internos são parte da gestão de riscos e podem ser destacados como procedimentos a serem implantados em todos os níveis e processos organizacionais e levando em consideração as características da cooperativa ou qualquer organização que pretenda implementá-la, pode-se concluir, com base nas análises das respostas dadas pelos auditores internos, que as cooperativas B, E, F e G estão aplicando o modelo de controles internos apresentados no COSO ERM Framework (2017) de forma parcial, assim como já

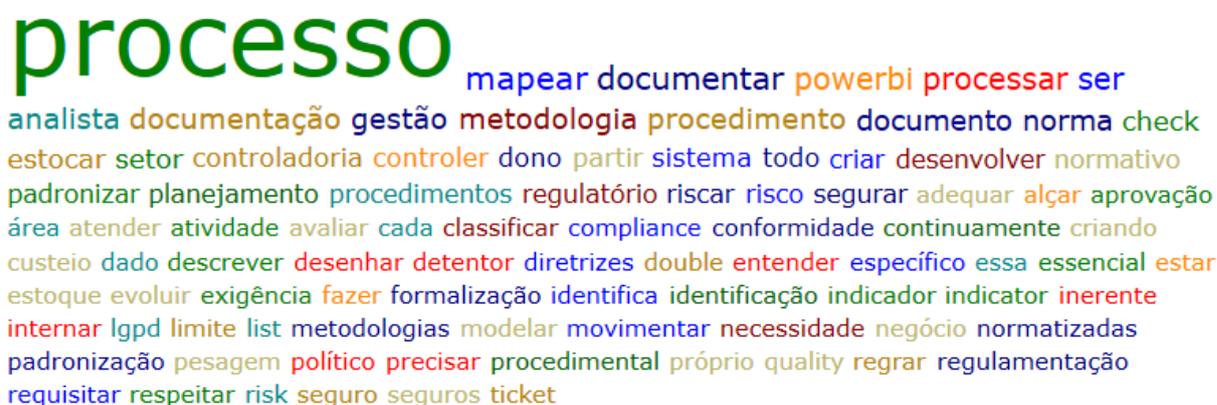
apresentado no item de gestão de riscos. As cooperativas A, C, D e H afirmam que não utilizam o modelo, mas praticam a gestão dos controles internos. A implantação de forma integral do modelo COSO ERM Framework (2017) pode ser resolvida com estudo aprofundado, engajamento e treinamentos.

Ao questionar se as cooperativas utilizam softwares para gestão dos controles internos, a resposta foi negativa (nenhuma cooperativa utiliza um software de gestão de controles internos), porém a ferramenta em destaque para análise de controles internos nas cooperativas está sendo o *Microsoft PowerBI*. Das 8 cooperativas, 5 citaram que utilizam informações sobre controles geradas nesse sistema como balizador na priorização de atividades da auditoria interna. As cinco cooperativas que fazem uso elogiaram os recursos e relatórios que podem extrair desta ferramenta.

Como avaliadores de controles internos, os auditores destacaram o uso de “processos”. Assim como os processos mal formulados e falhos são oportunidades para riscos operacionais, os processos estruturados são considerados, pelos auditores internos, como controles internos.

Na figura 13 apresentada abaixo, está o destaque das principais funções de controles internos:

Figura 13 - Nuvem de palavras - Controles Internos



Em relação aos controles internos, os termos mais comuns citados nas entrevistas foram: “processo” e “processos”, “mapear”, “mapeado” e “mapeamento”, “documento”, “documental” e “documentado” e “PowerBI” conforme pode-se visualizar na figura 13.

Como modelos de controles internos, os auditores entrevistados explicaram que “documentações”, “normas”, “diretrizes”, “metodologias” e “processos mapeados” são formas mais usuais dos controles internos. Neste caso, assim como Assi (2012) defende, não são necessários sistemas complexos, mas sim alguém que verifique se esses controles estão sendo executados.

A contratação de analistas especialistas e a implantação de “mapeamento de processos” também pode ser destacada como atividade nas cooperativas entrevistadas. Pelo menos quatro cooperativas (cooperativa C, D, G e H) já buscam profissionais dessa área, que estão mapeando e formalizando os processos em documentos e POP (procedimento operacional padrão) e aplicando a “auditoria de processos” para avaliação de cumprimento das normativas.

As demais, mesmo sem um profissional específico, já sinalizam a importância da “retirada das atividades” das pessoas e a formalização e mapeamento em “mapas de processos”. O entendimento do auditor da cooperativa E é que as atividades não podem estar atreladas às pessoas. Sendo assim, quanto mais processuais e menos “achismos” em execução de tarefas, menor a implicação de riscos operacionais. Ainda afirmou que: “nós precisamos, continuamente, fazer com que os nossos processos sejam seguros”, ao destacar que a avaliação é fundamental para a segurança dos processos e da cooperativa. Em relação a este tema, os auditores das cooperativas C, E e H afirmaram que, na opinião deles, um dos requisitos essenciais para uma boa avaliação de controles internos são os processos mapeados.

A auditoria de processos, citada anteriormente, assim como a auditoria independente (ou externa) são duas tarefas que não são executadas diretamente pelo auditor interno nestas cooperativas, porém, os auditores sinalizaram a importância da relação amistosa entre esses três tipos de auditorias.

4.1.5 Código Auditoria Interna

Por fim, a entrevista seguiu para o último quadrante, referente à auditoria interna. As perguntas envolvendo este código de análise estavam relacionadas à estruturação da auditoria interna, emissão de relatórios, formulação do planejamento, a quem ela se reporta e avaliação dos controles internos.

O perfil geral das áreas de auditoria interna entrevistadas é de um grupo que tem sua formação entre 15 e 40 anos e apenas uma possui menos de 10 anos. As respostas do grupo todo foram bem homogêneas em relação aos trabalhos e estruturação em geral.

Para base teórica foi estruturado o seguinte compilado sobre a teoria aplicada em relação à auditoria interna, conforme quadro 9:

Quadro 9 - Compilado bibliográfico sobre Auditoria Interna

5	Auditoria Interna	Contabilidade	A auditoria é uma das atividades que o contador pode desenvolver em seu exercício da profissão.
			Compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações, dos controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (NBC TI 01).
			Entre as funções do auditor está a identificação de fraudes e erros e sua posterior informação, de forma escrita e reservada, ao administrador da entidade ou autoridade máxima, como conselho administrativo e de investidores.
		Outras áreas	A auditoria interna possui como finalidade a verificação de procedimentos e qualidade de informações internas, podendo ser realizada por empregados de múltiplas áreas, não necessariamente por contadores.
			O dever do profissional é fornecer uma visão imparcial e objetiva. Devem ser independentes das operações que avaliam e reportar ao mais alto nível de uma organização: gerentes seniores e governantes. Normalmente, este é o conselho de conselheiros ou o conselho de administração, o contabilista ou o comitê de auditoria.
			A importância da alta administração na avaliação do planejamento da auditoria está relacionada a pontos como: objetivo da organização e missão, apetite ao risco e comunicação. Somente a alta administração e o conselho administrativo são capazes de darem o tom para estas questões.

Sobre auditoria interna, a entrevista iniciou-se com questões sobre a “manutenção da independência da área” e “a quem ela se reporta”, sendo a primeira como característica da área e a segunda dentro do processo de governança corporativa que vincula a auditoria interna à alta administração. Estes dois elementos fazem parte da governança corporativa e são de fundamental importância para que não haja interferência na emissão de opinião dada pelo auditor interno.

Para ilustrar, o quadro 10 apresenta a repetição das palavras “independência” e “autonomia”, ditas como sinônimos (juntas tiveram pelo menos 25 citações).

Quadro 10 – Quadro de frequência de palavras para auditoria interna

Palavra	Auditoria Interna	% Ocorrência
independência	19	20%
interna	15	16%
plano	15	16%
relatório	9	9%

planejamento	7	7%
ação	6	6%
amostragem	6	6%
anual	6	6%
autonomia	6	6%
informação	6	6%
Total dentro da seleção	95	100%

A independência e autonomia citada pelos auditores é um fator preponderante para o sucesso das atividades, pois é com ela que a auditoria acessa e emite opiniões, se reportando diretamente ao órgão máximo da cooperativa.

No quadro abaixo, está representado um recorte de algumas citações dos auditores internos em relação às percepções sobre “independência e autonomia”:

Quadro 11 - Independência e autonomia na auditoria interna

“Possuímos um bom nível de independência face aos órgãos que estão ligados ao Conselho fiscal e Conselho de administração, então a gente responde a esses dois: ao conselho de administração e ao conselho fiscal”
“Nós temos independência”
“Independência eu acho que é um fator bastante relevante para nós”
“A auditoria interna, ela possui independência e autonomia”
“A gente tem autonomia, muito tranquilo isso, isso dá para nós aí uma verdadeira Independência para gente atuar”
“Isso realmente é fundamental, você não tem como auditar alguém que você é subordinado. Não é que não tem como, mas ele fica um pouco tendencioso”
“Se você tiver ligado a alguma outra entidade dentro da empresa fica difícil de auditar; aí tem o princípio da Independência”
“Independência é um fator essencial para auditoria interna, qualificação também é fundamental e conhecimento da estrutura da cooperativa”

O plano de auditoria interna anual, ou planejamento das atividades de auditoria interna, também foi apresentado nesse quadrante. No planejamento são elencados os principais itens de verificação que a área pretende realizar no exercício seguinte e sua aprovação deve ser feita em reunião com o conselho de administração. Algumas cooperativas relatam que o planejamento é apresentado e aprovado pela diretoria executiva e esta repassa ao conselho de administração.

Em relação à utilização de um software de apoio para as atividades da auditoria interna, apenas uma das oito cooperativas utiliza um sistema parametrizado para gestão das atividades

desta área, que prioriza as atividades e gerencia as horas com base na categorização de riscos e vinculação de processos.

No que se refere aos elementos de verificação, os auditores destacaram que a amostragem é uma forma utilizada para definição do escopo de trabalho. A amostragem a qual se referem não tem relação com cálculos estatísticos, mesmo que possam ser utilizados.

Para relacionar a amostra de trabalho, é mais usual a base de dados de históricos de auditoria, percepção de riscos e a indicação das áreas. Alguns auditores relataram que buscam recomendações de possíveis verificações junto aos superintendentes e gerentes que, entendendo que a auditoria pode ser uma aliada, contribuem para uma efetiva avaliação.

Em termos teóricos, o auditor interno como avaliador dos controles internos pode ser profissional contador ou não. Quando profissional contador, possui experiência em análise contábil e deve seguir normas determinadas por sua classe profissional. O profissional auditor interno não contador deve possuir plena capacidade de análise e verificação. Ambos devem se reportar ao nível hierárquico mais alto da empresa, que são a alta administração e conselho administrativo.

Para comparar a teoria com a prática, uma das perguntas formulada aos auditores foi em relação a formação técnica da equipe de auditoria interna. A maioria das cooperativas possui profissionais formados em ciências contábeis e apenas uma cooperativa possui a auditoria interna com profissional formado em tecnologia da informação, que atua de forma individual. As outras sete cooperativas possuem pelo menos dois auditores na unidade de auditoria interna, e pelo menos um é formado em ciências contábeis.

O comparativo entre a teoria e a prática, em relação à formação da área de auditoria, traz similaridade. Mesmo que atualmente as auditorias das cooperativas entrevistadas sejam compostas, em sua maioria, por profissionais contadores, eles acreditam que a presença de profissionais de outras formações na área pode vir a trazer ganhos, principalmente se eles têm conhecimento em tecnologia da informação, logística, administração e finanças. A maioria dos entrevistados entende que a multidisciplinaridade da equipe de auditoria é um ponto positivo e relevante. A busca por profissionais qualificados em áreas diferentes da área contábil tem sido vista como um fator positivo e apoiado, assim como a busca por certificações em órgãos regulamentadores como a ISO e o IIA do Brasil.

Em relação a assuntos gerais, acerca da auditoria interna, foi a mais heterogênea dos cinco códigos selecionados para análise.

A nuvem (figura 14) trouxe elementos de diversas tarefas que podem ser executadas na auditoria. “Avaliar”, “buscar”, “gerar” e “definir” são alguns verbos infinitivos que foram

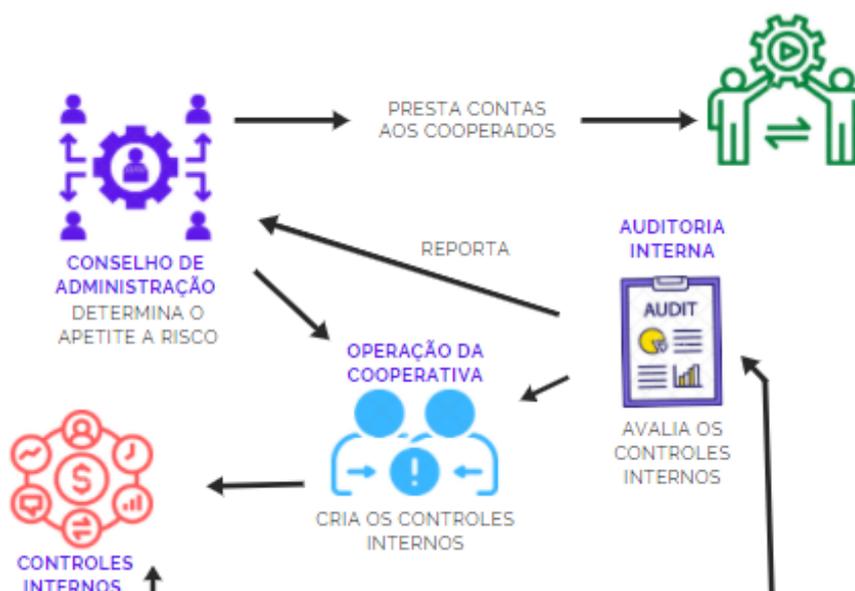
Processo mapeado, mapeados e descritos, pessoas treinadas, independência, requisito primordial, falando de auditoria interna: processos definidos para a gente fazer a validação correta.

4.2 Requisitos da auditoria interna para avaliação dos controles internos

Sendo o requisito definido como uma condição necessária para se atingir um objetivo, neste capítulo serão discutidas as condições dentro da cooperativa para que a auditoria interna tenha capacidade de avaliar os controles internos.

Da análise teórica dos conceitos e relações da auditoria interna consegue-se propor um esquema, conforme a figura 15:

Figura 15 – Modelo conceitual identificado na literatura



Em uma cooperativa, a assembleia geral é o órgão máximo. Ela elege um conselho de administração, formado por cooperados, para que atue como gestor máximo da cooperativa como organização.

Neste âmbito são tomadas as decisões e definidos os apetites a risco. Esta informação é repassada a primeira linha de defesa, ou seja, a operação da cooperativa, para que ela, ao executar suas tarefas do dia a dia, crie mecanismos de controles internos e gerencie os seus riscos.

Os riscos operacionais são alguns dos riscos que surgem na operação das cooperativas e devem ser controlados por meio de controles internos e gerenciados em ações de gestão de riscos. O possível avaliador da efetividade dos controles internos é a auditoria interna. Tratando-se de requisitos para a auditoria interna poder avaliar esses controles, o primeiro que se pode destacar é a independência.

Ao avaliar a aplicação de um normativo ou processo é importante que o auditor interno não seja parte dele, ou seja, não seja o formulador nem o executor, e que sua avaliação seja imparcial, coletando nos papéis de trabalho evidências suficientes para garantir sua emissão de opinião.

O segundo requisito que se pode destacar é a relação de conhecimento e atualização que o auditor precisa ter em relação às normas a que a cooperativa está sujeita. Não é função direta da auditoria interna, mas, como no trabalho de consultor, o auditor pode ser consultado para dar opinião em relação a aplicação de leis, verificação atendimento de órgãos fiscalizadores externos e até implantação de normas técnicas como as ISO expedidas pela ABNT.

Um dos motivos apresentados pelos auditores internos para que ocorram riscos operacionais nas cooperativas é a presença de processos mal formulados. Sendo assim, o terceiro requisito para que esse profissional desempenhe um bom trabalho é que ele seja atento e se comunique com as áreas da cooperativa. O bom relacionamento com os setores faz com que a auditoria interna tenha retornos positivos em sua proposta de trabalho.

Existem muitas atividades que podem ser desempenhadas pelo profissional, mas uma equipe enxuta muitas vezes não consegue atender todas as demandas imediatas. Portanto, para que os profissionais da área de auditoria priorizem suas tarefas, pode ser considerado um quarto requisito o planejamento baseado em riscos. A formulação de um plano atento às necessidades do conselho de administração e alinhado com as funções de fiscalização do conselho fiscal é primordial para que questões importantes não sejam esquecidas.

A divisão de tarefas com outras áreas correlatas a auditoria interna também é positivo para maior assertividade na priorização de trabalhos. Um dos exemplos citados pelos auditores em relação a isso é a presença de um setor específico na cooperativa que trata de análise de processos. Quando a cooperativa possui um analista de processos e um auditor de processos, a auditoria interna pode apenas solicitar os relatórios emitidos por esse setor, avaliar e voltar seus esforços para outras áreas. O mesmo ocorre com a análise contábil e a auditoria de processos da Tecnologia da Informação. Nestes casos, a auditoria realizada é desempenhada por

especialistas e a auditoria interna pode apenas criar mecanismos para validar o trabalho, sem a necessidade de ser o executor direto.

Por fim, entender a cultura organizacional, buscar atualização constante e bom relacionamento, ser um profissional atento às mudanças de mercado e da legislação e buscar por certificações em órgãos regulamentadores da auditoria interna como o IIA do Brasil, são alguns pontos que foram apresentados pelos auditores internos das oito cooperativas entrevistadas para essa pesquisa, conforme figura 16:

Figura 16 – Requisitos para auditoria interna avaliar os controles internos



4.3 Sugestão de modelo de estruturação de auditoria interna

O resultado, após a apresentação das entrevistas sobre a atuação e requisitos da auditoria interna nas cooperativas agropecuárias paranaenses, é a sugestão de um modelo de estruturação, com base nas referências teóricas bibliográficas comparadas às melhores práticas das cooperativas entrevistadas.

Figura 17 – Figura representativa do modelo para implantação de Auditoria Interna

Modelo de Auditoria Interna

Cooperativas Agropecuárias Paranaenses

- 1

Verificar o modelo de governança

O alinhamento entre as melhores práticas de governança conforme propõe o IBGC (2015) e Sistema OCB (2019) trarão benefícios formatação da estrutura de auditoria interna
- 2

Implantar uma auditoria independente

A independência e autonomia são dois fatores indicados como fundamentais para o bom desempenho da unidade de auditoria interna em qualquer organização.
- 3

Revisar modelos de gestão de riscos

Assim como a revisão do modelo de governança corporativa trará insights para as cooperativas, explorar os modelos de gestão de risco proposto no COSO ERM Framework (2017) e ISO 31000 auxiliarão da formatação de uma unidade de auditoria interna com conhecimento técnico e especializado em riscos.
- 4

Avaliar de forma crítica os controles internos

A avaliação dos controles internos é uma atividade inerente da auditoria interna e espera-se de uma boa auditoria interna críticas e apontamentos das possíveis falhas a fim de que a gestão e áreas operacionais agreguem valor ao negócio, tendo base as recomendações da auditoria interna
- 5

Planejar

O planejamento anual da auditoria interna tem como objetivo estruturar um plano e alinhar aos interesses da cooperativa. É dever da auditoria interna formular um bom plano baseado em riscos e apresentar a alta administração
- 6

Formar uma área múltipla, se possível

Uma das necessidades do auditor interno é constante atualização. Uma área de profissionais de múltiplas formações com conhecimento desde processos contábeis, TI, logística etc. só tem a acrescentar para a cooperativa.
- 7

Evitar atividades de gestão na AI

Atividades operacionais e de gestão dentro da unidade de auditoria interna tendem a diminuir a independência e prejudicar o processo de prestação de contas entre a auditoria e a alta administração.

O primeiro ponto a ser destacado com a apresentação desse modelo é que a cooperativa agropecuária que possui auditoria interna ou pretende implementar uma unidade como essa deve identificar seus pontos de governança corporativa (ou governança cooperativa).

O uso de um manual de governança específico como o proposto pelo Sistema OCB (2019) é um ponto de partida para aquelas cooperativas que pretendem iniciar a implantação da unidade de auditoria interna e para aquelas que precisam revisar a atuação do modelo que já praticam. Em entrevista, um dos auditores internos chegou a citar: “a formação de nossa auditoria interna é um modelo do IBGC ou o modelo do próprio IIA, que não está focado para as cooperativas”, logo, há indícios de que as cooperativas não conhecem o modelo já estruturado pelo Sistema OCB (2019) e sentem a necessidade de um modelo próprio que as atenda com suas especificidades.

Dentro da governança cooperativa, é possível identificar que a unidade de auditoria interna não é um setor isolado ou fiscalizador do trabalho alheio, mas que na medida em que ele estiver integrado e alinhado com a alta administração, os relatórios gerados serão de maior qualidade e mais alinhados aos objetivos gerais dos gestores.

A revisão na implantação da governança cooperativa também traz benefícios para implantação de outras estruturas, como *compliance*, canal de denúncias, fale conosco e divisão de tarefas, tendo destaque para segregação de funções e gestão mais profissional da cooperativa.

A unidade de auditoria interna deve nascer da necessidade da alta administração em avaliar a aplicação dos normativos internos e processos e possuir um agente independente para lhe assegurar uma opinião segura dos atos praticados pelos membros operacionais da cooperativa.

O termo "independente" não pode ser apenas um descritivo teórico da função, ele é identificado na literatura e na opinião dos entrevistados como um fator importante para que os auditores internos possam acessar as áreas sem que sua posição de subordinação impeça apontamentos relevantes em seu relatório de opinião. A necessidade de emitir opinião que aponte falhas nos processos, ou pior, aponte evidências de agentes fraudadores, às vezes pode colocar o auditor interno em uma posição delicada e, portanto, a independência se torna a chave que permite que não haja qualquer insegurança na emissão do relatório de opinião.

A independência é apontada pelo IIA (2020) e pelos auditores entrevistados como um fator determinante para o bom desempenho dos trabalhos de auditoria interna, e sua autonomia para acesso às informações dos setores e áreas é apontada fundamental. Conforme já demonstrado na análise de conteúdo, é um dos termos que mais foram repetidos por eles em suas respostas. Sendo assim, em um modelo de estruturação da auditoria interna, os primeiros

pontos a serem destacados são: análise minuciosa do modelo de governança e, ao implantar a unidade de auditoria interna, ferramentas suficientes para a manutenção da independência e subordinação ao órgão máximo da cooperativa agropecuária, seja ele diretoria executiva ou conselho de administração.

Após a análise da governança cooperativa e início da implantação da unidade de auditoria interna de forma independente e com características de terceira linha de defesa, a unidade deve ater-se ao seu planejamento disciplinado e sistêmico de trabalhos.

A estruturação e a formulação do plano de auditoria interna anual, ou planejamento das atividades de auditoria interna, deve ser alinhada aos valores e objetivos da cooperativa e por isso é de suma importância a retificação entre auditoria interna e o órgão máximo de gestão da cooperativa.

Neste planejamento devem elencados os principais itens de verificação que a área pretende realizar no exercício seguinte e sua aprovação deve ser feita em reunião com o conselho de administração. Alinhadas à orientação do IIA Brasil em relação ao plano de auditoria interna, ao manual do Sistema OCB (2019) e às entrevistas realizadas, algumas cooperativas relatam que o planejamento é apresentado e aprovado pela diretoria executiva e esta repassa ao conselho de administração. Algumas outras relatam que o Conselho Fiscal da cooperativa, quando opera de forma integrada com a auditoria interna, solicita trabalhos específicos de verificação, alinhando as expectativas entre trabalhos esperados de cada um.

Empresas pequenas, assim como cooperativas de pequeno porte, tendem a ter uma equipe enxuta e tarefas que se sobrepõe umas as outras. A criação de uma unidade de auditoria interna não pode se submeter a essa questão estrutural, pois, caso o auditor interno pratique atos operacionais ou atos de gestão, sua função dentro da cooperativa estará fora de conformidade e seu setor pode não entregar o resultado esperado de acordo com o que é proposto pelos manuais de auditoria interna apresentados pelo IIA (*Institute of Internal Auditors*).

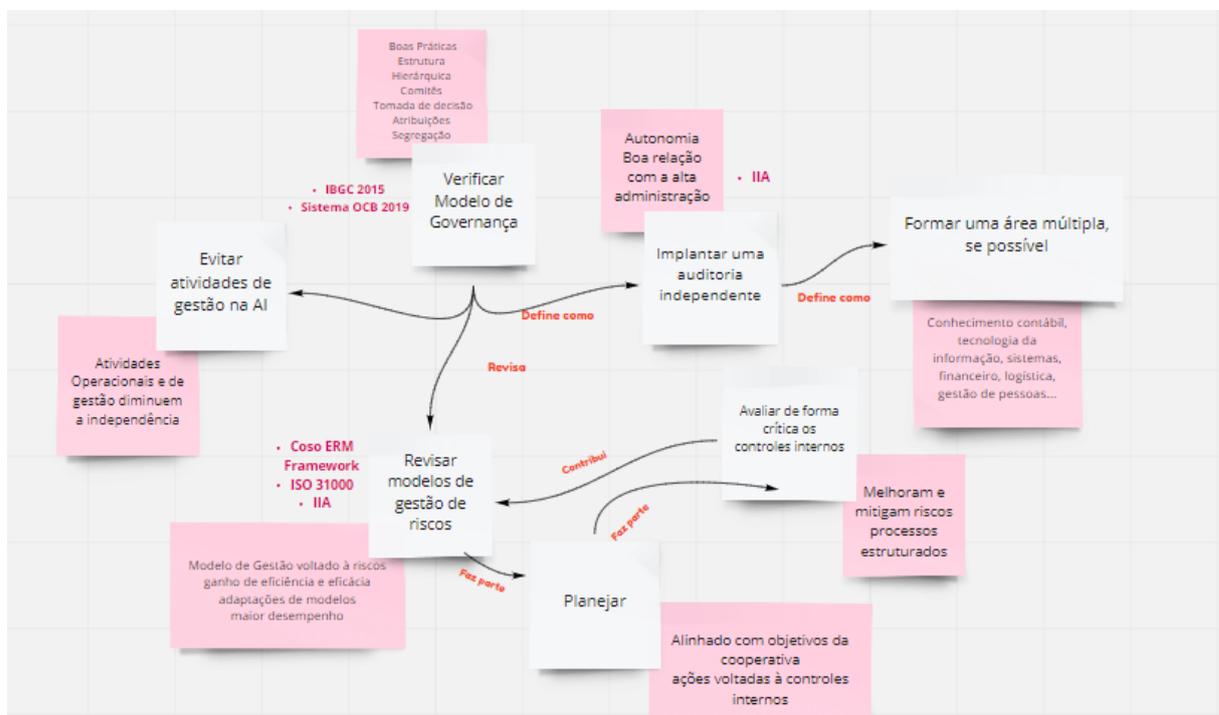
Um exemplo claro de auditor interno que pratica atos operacionais é aquele que avalia uma operação e, ao encontrar algo fora de conformidade, participa da correção operacional do ato, como o lançamento de uma nota, correção de um centro contábil, execução de um pagamento etc. O fato de o auditor possuir acesso a essa correção operacional demonstra que ele também pode incorrer em erros e não ter um avaliador em terceira linha de defesa. O ato de gestão também não é uma boa prática, isto é, ao identificar o erro, o auditor solicita a imediata correção sem o crivo ou avaliação do gestor da área auditada. Os relatórios de auditoria interna devem vir com termos de sugestão e não ordem de comando, e devem ser destinados aos órgãos máximos de gestão para que eles tomem as providências em relação aos achados de auditoria.

O auditor interno também deve ser um mediador de conflitos e saber administrar a dose da inconformidade encontrada. Um trabalho bem-feito pode ser arruinado por uma apresentação equivocada. O auditor deve saber apresentar seus achados sem comprometer ou criar conflitos desnecessários e sem deixar de mostrar quão importante é de fato o que se pretende apresentar.

Conforme as respostas das entrevistas, devido a formação do profissional em ciências contábeis, cuja grade curricular já integra a formação em auditoria de balanço, muitas cooperativas optam pela contratação desse profissional para compor seu quadro de auditores internos. Mas em cooperativas com maior oportunidade e necessidade, sugere-se também a implantação de um setor com múltiplas formações, ou seja, em que os profissionais que integrem a área de auditoria interna não sejam apenas contadores e sim profissionais com conhecimento em tecnologia da informação, finanças, logística e administração em geral.

Para ilustrar a interação entre os itens do modelo de auditoria interna proposto na figura 17, na figura 18 é apresentado um mapa mental relacionando os itens e os principais frameworks.

Figura 18 – Interação dos itens do modelo em forma de mapa mental



5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nesta seção, serão abordadas algumas implicações gerenciais relacionadas aos resultados da presente pesquisa. Uma pesquisa profissional extrapola os limites acadêmicos e teóricos e tem por objetivo a máxima contribuição dos resultados para uma aplicação prática.

O estudo sobre a atuação da área de auditoria interna das cooperativas agropecuárias paranaenses trouxe um modelo para que as cooperativas inseridas no mesmo contexto possam lê-lo, discuti-lo e adaptá-lo para implantação em seu meio de trabalho.

Ao se buscar dados sobre quantas cooperativas agropecuárias possuem auditoria interna instituída em sua estrutura, pode-se observar que apenas um terço das cooperativas registradas no Sistema Ocepar (21 das 60) já possuem esse tipo de estrutura. Sendo assim, pelo menos quarenta cooperativas podem utilizar como base o modelo proposto para a formatação dessa unidade em sua cooperativa, e as que já possuem podem utilizar o modelo proposto para validar, revisar ou comparar ao que elas têm aplicado.

Seguindo os 7 pontos propostos pelo modelo estruturado pode-se esperar que as cooperativas que estiverem em fase de implantação ou avaliação da sua estrutura de auditoria interna terão contato direto com sua estrutura de governança corporativa e, nesse caso, a implicação gerencial trará mudanças em todo contexto organizacional.

A relação de criação da área de auditoria interna com a governança cooperativa agrega valor e traz *compliance* para toda estrutura empresarial. A cooperativa que revisar seu modelo de auditoria interna também terá a oportunidade de revisar seu modelo de estruturação de outros itens alinhados com as boas práticas de mercado.

É senso comum entre os entrevistados que o modelo e tema de governança corporativa é a cada dia que passa mais difundido entre as grandes empresas e, sendo as cooperativas negociadoras em mercado aberto, estão sujeitas a este tipo de estruturação.

O segundo ponto da implantação do modelo estruturado que implica na gerência das cooperativas é a independência da área. Novamente ao se visitar o modelo, as cooperativas precisarão refletir se o que elas têm implantado está respeitando a independência e autonomia sugerida pelos especialistas e pelo referencial teórico que compôs essa pesquisa.

Partindo para a avaliação de riscos, a presente pesquisa também apresentou pelo menos cinco modelos que de forma direta ou indireta contribuem para a gestão das cooperativas e podem ser implantados e explorados com maior profundidade.

Os dois primeiros modelos que podem ser considerados de forma indireta como avaliadores de risco são os modelos de estruturação de governança corporativa e governança

cooperativa apresentados pelo IBGC (2015) e pelo Sistema OCB (2019). Ambos apresentam uma estrutura de formatação empresarial que aplicada tem a capacidade de contribuir para mitigação de riscos.

O terceiro modelo indireto avaliador de riscos são as orientações de estruturação da unidade de auditoria interna pelo IIA. O IIA do Brasil e o IIA fornecem modelos para que a área de auditoria interna seja estruturada com objetivo de análise de riscos.

Ao buscar entender como os auditores internos implantavam diretrizes (como as fornecidas pelo IIA), surgiu a sugestão de que o sistema cooperativista se aproxime mais do IIA e demonstre suas particularidades. De forma modesta, uma das implicações gerenciais que a presente pesquisa pode vir a contribuir será com o despertar de um movimento entre os auditores internos das cooperativas agropecuárias paranaenses em buscar essa unificação e aproximação.

Seguindo a estruturação de gestão de riscos propostos pelo COSO ERM Framework (2017), ISO 31000 e IIA, as cooperativas terão subsídios para avaliação crítica dos controles internos, visto que, os documentos apresentam oportunidades de melhoria na gestão de riscos, mas também subsidiam na formação de conceitos para controles internos.

A avaliação crítica trará resultados para as cooperativas no sentido de que os auditores não farão apenas apontamentos sobre inconformidades, mas trarão reflexões aos gestores sobre como um processo bem estruturado pode evitar desperdícios, fraudes, erros, retrabalho e garantir uma eficiência e eficácia maior a toda organização.

Saber separar as atividades desempenhadas pela auditoria interna de um trabalho fiscalizador e transformar em um sistema independente é um desafio, mas que pode vir a trazer maior transparência e qualidade nos resultados dos relatórios.

Ao estruturar a área de auditoria interna com base no modelo proposto às cooperativas por esta pesquisa, elas terão a oportunidade de conhecer e buscar os modelos na íntegra para discussão, amadurecimento e aplicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como cerne de pesquisa um modelo de estruturação da auditoria interna com foco em controles internos e gestão de riscos operacionais que possa atender às cooperativas agropecuárias paranaenses. Para atingir este objetivo, foi necessário conhecer métodos teóricos e compará-los à prática e, por isso, o caminho percorrido entre o início, definição do propósito, problema de pesquisa, objetivos e justificativa até os resultados apresentados nesse capítulo tornou necessária uma revisão bibliográfica e a aproximação com especialistas auditores internos desse grupo escolhido.

Na introdução do tema de pesquisa, buscou-se apresentar de forma abrangente o caminho que pretendia-se traçar: elevando a eficiência e eficácia das cooperativas, tendo em mente a importância do cooperativismo, elencou-se situações que ocasionariam perdas (riscos operacionais), quais seriam os mitigadores dessas perdas (controles internos), o contexto global que os controles internos estão inseridos (gestão de riscos) e quem seriam os avaliadores dos controles internos (auditoria interna).

Estabeleceu-se um objetivo: “propor um modelo de estruturação da auditoria interna, para que ela contribua na avaliação dos controles internos e gestão dos riscos operacionais em cooperativas agropecuárias paranaenses” e elencaram-se informações, dentro de um contexto teórico sobre o cooperativismo, sua história, seus elementos e características. Sobre a auditoria interna, surgimento, aspectos nacionais e internacionais que envolvem a auditoria interna, avaliação dos controles internos, linhas de defesa e governança corporativa envolvendo a auditoria interna. Riscos operacionais, o que são e como as empresas os mitigam. A gestão de riscos e a ligação dos controles internos, gestão de riscos e auditoria interna. Conceituação dos controles internos e seus aspectos relevantes e, por fim, pesquisas sobre auditoria interna, gestão de riscos, controles internos em diferentes tipos e ramos de cooperativas no Paraná e no Brasil.

Do objetivo principal derivaram três outros objetivos específicos que de forma resumida eram de conhecer a atuação da auditoria interna, identificar os principais requisitos dessa área e formular um modelo, com base nas pesquisas teóricas e entrevistas com especialistas.

Ao conhecer o que a literatura propõe em cada um desses itens, foi possível estruturar um roteiro de entrevista e buscar com especialistas auditores internos das cooperativas agropecuárias paranaenses a construção do objetivo da pesquisa.

Tendo como princípio básico o modelo de auditoria interna, pode-se observar, tanto na literatura, quanto nas respostas apresentadas, que esta área não é um setor isolado e sim uma unidade que se comunica com todas as áreas da cooperativa e tem a capacidade, quando bem

estruturada e explorada, de trazer segurança às operações da organização. Sendo assim, ao se apresentar o modelo final, buscou-se abordar as relações desde o corpo diretivo até corpo operacional com a unidade de auditoria interna.

Ao iniciar os primeiros passos para esse estudo, muitas perguntas surgiram: “as auditorias internas em cooperativas do ramo agropecuário atuam de maneira homogênea? Existe um modelo de estruturação? Quais são as principais práticas das auditorias internas nas cooperativas agropecuárias paranaenses? Todas possuem uma percepção similar em relação a importância da auditoria interna? As cooperativas que não possuem auditoria interna sabem como iniciar seu processo de estruturação?”. Essas perguntas foram norteadoras para cada etapa da construção deste documento.

Ao chegar a essa etapa final do trabalho, pode-se responder que, mesmo com particularidades de negócios (algumas com estruturas mais avançadas e outras menos), as cooperativas entrevistadas possuem um entendimento sobre auditoria interna homogêneo. Como unanimidade o trabalho independente e de forma autônoma foi apresentado como requisito essencial de boa prática para auditoria interna.

No requisito implantação de metodologias existentes, como o COSO ERM Framework 2017, ISO 31000, diretrizes do IIA elas precisam melhorar e avançar, visto que, apenas uma das 8 cooperativas, demonstrou maior entendimento em relação a implantação de metodologia de gestão de riscos e auditoria interna.

Muito se repetiu o termo de governança corporativa, visto que ao desdobrar cada item de análise, ficou evidente que não haveria como separar a relação entre os cinco temas: governança corporativa, gestão de riscos, riscos operacionais, controles internos e auditoria interna. Cada um dos temas estava intimamente ligado com dois ou três códigos, formando uma cadeia onde cada um dos itens tem participação fundamental no processo seguinte.

A governança corporativa foi o primeiro código avaliado, entendido como o “guarda-chuva” para toda proposta de estruturação da organização. No modelo conceitual teórico, destacou-se a presença da auditoria interna, unidade independente ligada diretamente ao órgão máximo da organização sendo ele diretoria executiva ou conselho de administração. Nas análises das entrevistas, o modelo teórico se confirmou nas oito cooperativas entrevistadas. Nenhuma das cooperativas apresentou respostas trazendo uma subordinação a alguma gerência.

O segundo código avaliado foi sobre riscos operacionais. A conceituação teórica desses riscos apresenta características relacionadas a “fraudes, erros e desvios”. Nas entrevistas explorou-se quais seriam as áreas, na opinião dos auditores internos, que seriam mais sujeitas a esses riscos e quais seriam eles. O maior número de respostas veio das áreas de estoques e

financeiro. O controle de estoque de grãos e mercado são, na opinião dos auditores entrevistados, as áreas com maior probabilidade de riscos operacionais. Os processos mal formulados *turnover* e a característica dos produtos estocados, foram apontados pelos auditores como principais motivos do surgimento de riscos operacionais no setor de estoques. Já para o setor financeiro, os processos mal formulados e a falta de segregação de funções foram apontados como principais ocasionadores de riscos operacionais.

No conceito de gestão de riscos, apresentado no terceiro código de análise, estudou-se e apresentou-se os modelos do COSO ERM Framework (2017), ISO 31000 e IIA. Nessa seção identificou-se baixa aderência das cooperativas respondentes pelos modelos teóricos.

Assim como o código de gestão de riscos, no código de controles internos foram explorados os modelos do COSO ERM Framework (2017), ISO 31000 e IIA. Os controles internos apresentados pelas cooperativas estão diretamente relacionados a processos bem formulados, mapeamento e normativos. Cinco dos oito auditores apontaram, também, que utilizam o *PowerBi* como software de apoio na gestão dos controles internos.

Por fim, o código de auditoria interna trouxe alguns detalhamentos para a estruturação final do modelo de auditoria interna apresentado no item 4.3 “sugestão de modelo de estruturação de auditoria interna”. Em pesquisa bibliográfica, buscou-se características da auditoria, trazendo um breve histórico sobre a contabilidade, inserindo o contexto da auditoria independente, as características da NBC-TI01 expedida pelo Conselho Federal de Contabilidade.

No contraponto, as entrevistas com os auditores internos apresentaram detalhes de suas práticas, a formulação do planejamento de auditoria interna que ocorre em todas as entrevistadas, a forma de priorização das atividades, sendo que em algumas se dá pelo comparativo histórico e em outras por sugestão de áreas gestoras. O requisito essencial de independência, autonomia, multidisciplinaridade e importância do relacionamento amistoso entre a auditoria e demais áreas.

Atendendo o segundo objetivo específico da pesquisa, onde buscava-se entender quais os requisitos para estruturação da área de auditoria interna, conseguiu-se extrair o seguinte: a unidade de auditoria interna deve ser uma área independente e autônoma, respondendo diretamente ao corpo máximo da cooperativa. Quanto mais alinhada essa relação, maiores os ganhos que a diretoria e conselhos podem ter com a auditoria interna.

Devido a variação constante nas leis, é importante que o auditor interno se atualize constantemente em relação às legislações aplicadas ao negócio da sua cooperativa, às normas técnicas e aos normativos internos. Atente-se e comunique-se com as áreas a fim de ter bom

relacionamento e ser um agente que contribua com melhorias internas. Ao formular o plano anual de auditoria interna, é necessário o auditor ficar atento à riscos. É um requisito a boa relação com outras auditorias, sendo elas a auditoria de processos e auditoria independente dois destaques e buscar entender a cultura organizacional a fim de compreender que as cooperativas possuem peculiaridades em relação às demais empresas voltadas ao capital.

Por fim, sugeriu-se o modelo de estrutura de auditoria para as cooperativas agropecuárias. O modelo conta com 7 elementos sendo: 1) verificar o modelo de governança, 2) implantar uma auditoria independente, 3) revisar os modelos de gestão de riscos, 4) avaliar de forma crítica os controles internos, 5) planejar, 6) formar uma área múltipla, se possível e 7) evitar atividades de gestão na AI.

Entender e praticar esta relação é um desafio para cada responsável dentro das cooperativas e pretende-se que este estudo possa contribuir para as futuras necessidades dentro das cooperativas.

6.1 Limitações da pesquisa e sugestões de estudos futuros

A construção da ciência, pesquisa e conhecimento técnico passa por alguns desafios e para o desenvolvimento desse estudo alguns podem ser elencados.

O primeiro desafio a ser considerado é a baixa quantidade de referências envolvendo o tema de auditoria interna, gestão de riscos e riscos operacionais voltados especificamente para cooperativas. Como descrito no referencial teórico, é notório que esse tipo de sociedade possui características distintas e o uso de materiais desenvolvidos para empresas voltadas ao capital sempre precisa de adaptações e interpretações quanto ao seu uso, e, quando isto ocorre, a especificidade do tema pode ser comprometida.

O mesmo ocorre com literaturas internacionais e modelos europeus e norte-americanos que possuem grande relevância para comunidade científica internacional, mas precisam de um longo e detalhado estudo para adaptações práticas à cultura e atividade das cooperativas agropecuárias paranaenses. Este tempo de análise e aprofundamento precisa de estudos e técnicas que, infelizmente, somente em entrevistas não é possível esgotar.

Estes dois pontos, da mesma forma que são desafios, também são uma oportunidade de futuros estudos: reunir cooperativas e formatar um modelo de gestão de riscos operacionais, com soluções e compartilhamento de métodos para situações recorrentes nas cooperativas, pode gerar um precioso documento técnico, construído por profissionais atuantes na área.

Outro desafio enfrentado no desenvolvimento dessa pesquisa foi a pandemia de COVID-19 em 2020 e a reclusão ocasionada pelo isolamento social. As reuniões de forma virtual fizeram com que algumas coisas se tornassem mais fáceis e outras nem tanto. O fato de reunir no mesmo dia cooperativas de diferentes regiões e gravar suas respostas para poder extrair o essencial da pesquisa é um fator muito positivo, porém excluiu a oportunidade do contato físico, visual e sensorial das informações extras que em visitas presenciais se conseguiria extrair.

Por fim, vale destacar que a baixa adesão dos respondentes também é um desafio. Das 21 cooperativas contatadas, 8 foram prestativas e pacientes para contribuir com o resultado dessa pesquisa. O entendimento que esta seleção, perante as demais cooperativas, estava em um modelo homogêneo, não comprometeu a coleta e elaboração do modelo proposto; porém, acredita-se que um número maior de respondentes traria uma maior riqueza de detalhes maiores para cada seção apresentada.

De todo modo, terminar uma pesquisa conseguindo responder as questões levantadas no início do projeto, é uma satisfação e cumpre a finalidade de todo levantamento realizado nesses dois anos de estudo.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. C.. Auditoria: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Amaral, I., Neves, M., Freitas, A., & Braga, M. (2009). *Gerenciamento dos riscos operacionais: os métodos utilizados por uma cooperativa de crédito*. Revista De Contabilidade E Organizações, 3(7), 93-108. <https://doi.org/10.11606/rco.v3i7.34752>
- Assi, M. (2012). *Gestão de riscos com controles internos*. São Paulo: Saint paul, 10, 11.
- Attie, W.. (2018) *Auditoria: conceitos e aplicações / William Attie*. – 7. ed. – São Paulo: Atlas.
- Barragan, L. G., Weffort, E. F. J., & Aranha, M. P. S. (2006). O processo de gestão de riscos e controles internos nas entidades sem fins lucrativos como uma ferramenta para redução de custos. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (2004). *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework*, Basel:BIS, June.
- Brasiliano, A. C. R.. (2018) *Inteligência em riscos* [livro eletrônico]: gestão integrada em riscos corporativos /Antonio Celso Ribeiro Brasiliano. -- 2. ed. rev. e ampl. -- São Paulo: Sicurezza, 2018. 14 Kb; PDF
- Carpes, A., & Oro, I. M. (2010). Análise do ambiente de controle interno nas cooperativas agropecuárias do estado de Santa Catarina: uma investigação alicerçada na perspectiva da metodologia COSO. In: *CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE* (Vol. 7).
- C.F.C – Conselho Federal de Contabilidade (2003). *NBC TI 01: Auditoria Interna*. Brasília: CFC.
- COSO ERM FRAMEWORK (2017), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura e Gerenciamento de Riscos na Empresa – Integrated Framework: Application Techniques*, 2 vol. set, item # 990015 – disponível em: <https://www.COSO.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2019.
- Coimbra, F. C. (2006). *Estruturação de unidade de gestão de riscos operacionais em bancos: um estudo de caso* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- dos Santos, M. V., & Vier, A. J. (2014). A importância da auditoria interna na contribuição da gestão dos negócios. Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis, 3(4), 139-164.
- Festa, E., Moreira, V., Rodrigues, C., & Weymer, A. (2018). A relação entre os indicadores de recursos humanos e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias paranaenses. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 5(9), 59-70. doi:<http://dx.doi.org/10.5902/2359043227188>
- Flick, U. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa/ Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa*. – 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed.

- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35(3), 20-29.
- IBGC (2015). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.108p.
- ICA. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement>. Acesso em 15 de janeiro de 2020.
- IIA do Brasil. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/>. Acesso em 20 de maio de 2020.
- IIA. Disponível em: <https://www.iaa.org.uk/> Acesso em 20 de maio de 2020.
- IIA (2013). *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. Altamonte Springs.
- IIA (2020). *IIA Issues Important Update to Three Lines Model*, disponível em: <https://na.theiia.org/news/Pages/IIA-Issues-Important-Update-to-Three-Lines-Model.aspx>
- Iudícibus, S. (2000) *Teoria da contabilidade*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Junior, J. H. P. (2015). *Auditoria das demonstrações contábeis*. Editora FGV.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. 7. Ed. Boston: Houghton Mifflin Company, The Riverside Press, Cambridge.
- Lakatos, E. M & Marconi, M. A. (2009) *Fundamentos de metodologia científica* / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. ed. - [3. reimpr.]. – São Paulo : Atlas, 2019.
- Lima, F. G. (2018) *Análise de riscos* / Fabiano Guasti Lima. – 2. ed. – São Paulo: Atlas.
- Lima, T. C. S. de, & Mioto, R. C. T.. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, 10 (spe), 37-45. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>
- Longo, E. *The knowledge management role in mitigating operational risk*. Synapsing, p. 314-320, 2012.
- Mauricio, F.; Moreira, V. R. (2019). *Modelo de gestão de riscos operacionais em uma cooperativa de saúde: o caso da Unimed Paraná*. 2019. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
- Moreira, V. R., Silva, C. L. D., Moraes, E. A. D., & Protil, R. M. (2012). O cooperativismo e a gestão dos riscos de mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 50(1), 51-68.
- Neves, J. L. (1996) Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. *Cadernos de pesquisa em administração*, São Paulo. V. 1, nº 3, 2ºsem. 1996
- IPPC - *Normas Internacionais Para A Prática Profissional De Auditoria Interna* (Normas) (2017) Disponível em: <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>. Acesso: 01 de maio de 2020.

- OCB, *Organização das Cooperativas Brasileiras*. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo> Acesso em: 01 de maio de 2020.
- Santo, E. (2017). *O modelo de três linhas de defesa para uma gestão eficaz de riscos no âmbito do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo*.
- Sistema OCB. *Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa*. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/16/manual-de-governanca-cooperativa>. Acesso em: 20 de agosto de 2020.
- Sistema Ocepar*. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2021.
- Pereira, J. (2008). Gestão do risco operacional: uma avaliação do novo acordo de capitais - Basiléia II. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 3(6), 103-124. doi:<https://doi.org/10.5007/%x>
- Presno, N. (2001). As cooperativas e os desafios da competitividade. *Estudos Sociedade e Agricultura*, n. 17, out, 2001. Disponível em: <https://revistaesa.com/ojs/index.php/esa/article/view/201>. Acesso em: 12 de junho 2019.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências*. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 76-97.
- Ricken, J. Tenório, F. Kronemberger, T. O cooperativismo agropecuário no estado do Paraná: a questão da integração. *Paraná cooperativo técnico e científico*. Curitiba, n. 62, 2010. Disponível em: http://www.ocepar.org.br/ocepar/UPL/Acervo/PP_mioloCompleto_alta.pdf.
- SÁFADI, C.M.Q. Delphi : um estudo sobre sua aceitação. In: *V SEMEAD* , 2001. São Paulo: Anais... SEMEAD FEA-USP 2001.
- Sistema Ocepar*, disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-44-02>. Acesso em 01 de janeiro 2020.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). Unidade 2 – A pesquisa científica. *Métodos de pesquisa*, 1, 31.
- Schmidt, P.; Santos, J. dos S. (2008). *História da contabilidade: Foco nos grandes pensadores*. São Paulo: Atlas.
- Trapp, A. C. G., & Corrar, L. J.. (2005). Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(37), 24-36. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772005000100002>
- Vedovatto, E., & Berghauser, N. A. C. (2010). *A auditoria interna como ferramenta de gestão nas cooperativas de crédito*. INFOCOS - Instituto de Formação do CRESOL Baser, 169.

Weber, E. L., & Diehl, C. A. (2016). Gestão de Riscos Operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 19(3).