

# **XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION**

## **XXXII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

### **GESTÃO DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO COM BASE NOS PRECEITOS DA METODOLOGIA COSO: ESTUDO MULTICASO.**

**Tipificación:** Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o afines a  
ambas

#### **Autores**

##### **MAICON ANDERSON ZANETTE**

Bacharel em Ciências Contábeis, Profissional Pesquisador  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

##### **CRISTIANO DO NASCIMENTO**

Programa de Pós-Graduação Mestrado em Contabilidade  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

##### **ELISETE DAHMER PFITSCHER**

Doutora em Engenharia de Produção  
Prof. do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Contabilidade  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

##### **LUIZ ALBERTON**

Doutor em Engenharia de Produção  
Prof. do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Contabilidade  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**Trelew – Patagonia Argentina, Septiembre de 2009**  
**XI CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS Y GESTION**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO COM BASE NOS PRECEITOS DA METODOLOGIA COSO: ESTUDO MULTICASO.**

**Tipificación:** Aportes a las Disciplinas de Costos, Gestión o Afines a ambas

**RESUMO**

O objetivo principal deste estudo tem como foco a gestão do empreendimento cooperativista, e para isto, busca-se identificar o entendimento de gestores e inspetores relacionado às práticas de uso da informação, comunicação e monitoramento, adotados em cooperativas de crédito. Utiliza-se como base conceitual a metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, em *COSO Report* e *COSO ERM*. Realizou-se estudo exploratório-descritivo, com abordagem predominantemente qualitativa, por meio de estudo multicaso. Os resultados obtidos, a partir da classificação por níveis de relevância, evidenciam a importância da gestão da informação, comunicação e monitoramento, no intuito de melhorar o desempenho das atividades executadas pelas cooperativas de crédito. Também, ressalta-se o fato de que gestores e inspetores encontram-se, na maior parte, de acordo com as práticas adequadas de gestão de empreendimentos preconizadas pela metodologia COSO.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As cooperativas são comumente constituídas por pessoas físicas, em casos específicos o são por pessoa jurídica, as quais assumem o compromisso de desempenhar ações, de produção e ou geração, de algo em benefício comum, podem tratar de diferentes formas os conceitos e os princípios, mas sempre com o propósito de cooperar e colaborar.

O fato de poderem obter empréstimos e financiamentos a baixo custo constitui fator importante na decisão das pessoas em se organizarem junto à cooperativa de crédito. O empreendimento cooperativista de crédito favorece no desenvolvimento social e econômico dos cooperados por meio da geração de resultados, logo, os resultados positivos passam a compor o patrimônio dos cooperados.

Deste modo, a perspectiva de gestão do empreendimento cooperativista, ainda mais no ambiente financeiro em que atuam as cooperativas de crédito, faz necessária a adequada gestão da informação, comunicação e monitoramento dos mais variados aspectos operacionais e mercadológicos em que a entidade desempenha suas atividades.

Em virtude de administrar recursos e negócios, o gestor de cooperativas deve ser alguém qualificado para atuar num mercado competitivo. Neste contexto, Oliveira (2003) expõe que o modelo de gestão das cooperativas deve respeitar os seguintes aspectos:

- educação cooperativista, com vistas à interação cooperado X cooperativa;
- cultura cooperativista, a qual consolida-se pela vontade de trabalhar em conjunto;
- democracia cooperativista, consolida-se pela igualdade de direitos e deveres de todos os cooperados; e
- empreendimento cooperativista, consolida-se pelo fato de que, se a competição é inevitável, a cooperação é essencial.

O sucesso ou o fracasso do empreendimento cooperativista depende, em grande parte, da gestão eficiente, ou seja, da qualidade das decisões tomadas pelos executivos gestores da cooperativa. Neste sentido, elaborou-se este estudo a partir da metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, em *COSO Report* e *COSO ERM*, a qual compreende práticas de governança corporativa e aborda métodos e conceitos de contabilidade gerencial, administração de empresas, economia, direito, entre outras áreas.

Faz-se uso da metodologia COSO no intuito de descobrir, a partir da percepção de gestores e inspetores, a cerca da gestão da informação, comunicação e monitoramento, relacionados aos processos desenvolvidos no sistema organizado de cooperativa de crédito. Pois, dentre os principais problemas de gestão das sociedades cooperativas, Oliveira (2003) evidencia aspectos como: falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados; falta de cooperação entre as cooperativas quanto as suas atividades e a seus negócios; não apresentação de adequados modelos de gestão; aplicação de modelos de gestão muito centralizados; não saber trabalhar, adequadamente, com a concorrência, a qual de forma gradativa e acumulativa, torna-se mais forte e atuante; e, confusão entre 'propriedade de gestão' e 'propriedade da cooperativa'.

Nesse contexto, o objetivo principal deste estudo tem como foco a gestão do empreendimento cooperativista, e para isto, busca-se identificar o entendimento de gestores e inspetores relacionado às práticas de uso da informação, comunicação e monitoramento, adotados em cooperativas de crédito no estado de Santa Catarina, Brasil. Diante do exposto, questiona-se: qual o entendimento dos gestores e inspetores das entidades cooperativas de crédito frente aos aspectos de gestão da informação, comunicação e monitoramento, com base nos preceitos da metodologia COSO?

## **METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A partir da base conceitual dos componentes da metodologia COSO, esta pesquisa expõe o entendimento dos gestores e inspetores sobre práticas de atuação frente a informação e comunicação, seguido do monitoramento, acerca do tema gestão, junto as cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina, Brasil.

O objetivo desta pesquisa apresenta perspectiva exploratória-descritiva, não elabora hipótese a ser testada, a qual restringe-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre o assunto investigado (CERVO; BERVIAN, 1983). O estudo é estabelecido como exploratório pelo fato de ser incipiente os estudos voltados à aplicação da metodologia COSO como ferramenta informacional, em pesquisa científica, com vistas a condução ou direcionamento de negócios em cooperativas de crédito. Este estudo é descritivo, pois relata os aspectos de gestão em cooperativas de crédito. Conforme Marion; Dias e Traldi (2002, p. 62), a pesquisa descritiva “implica observação, registro e análise do objeto que está sendo estudado”. De acordo com Gil (1999), a aplicação de pesquisa descritiva combinada com pesquisa exploratória é habitualmente utilizada por pesquisadores sociais que se preocupam com a atuação prática.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como multicaso, conceituado por Gil (1999) como estudo aprofundado e exaustivo que permite conhecimentos amplos e detalhados de um ou muitos objetos. Realizou-se a coleta de dados por meio de questionário estruturado, o qual compõe base do planejamento de pesquisa científica, classificado de acordo com Ruiz (1989), como a formulação real de investigação planejada, estruturada e rescrita que segue as normas metodológicas articuladas pela ciência.

As perguntas apresentam escalonamento por meio da possibilidade de classificação, conforme entendimento do respondente, sobre o questionamento proposto. Neste sentido, solicitou-se a classificação da resposta de acordo com a relevância atribuída, para isto, o respondente utiliza-se como medição a variação em escala de importância, a qual parte do ponto mínimo enumerado por 1, até a classificação máxima de relevância 4. Deste modo, verifica-se a relevância atribuída, por meio da classificação, a partir do entendimento de gestores e inspetores respondentes, sobre as práticas de gestão exercidas na cooperativa, baseados nos componentes de COSO, frente aos aspectos da informação, comunicação e monitoramento.

A aplicação da pesquisa ocorreu no período de 16 de agosto a 20 de setembro do ano de 2007. O questionário foi encaminhado para 45 cooperativas de crédito, das quais 17 cooperativas retornaram o questionário respondido, e assim compuseram a amostra. Os questionários foram enviados por correio eletrônico, e-mail, para todas as 45 cooperativas, com opção de retorno de resposta aos entrevistados por correio eletrônico ou o envio por malote, em que enfatizou-se o anonimato do respondente. A mostra compõe-se de 59 gestores e 7 inspetores, o que totaliza 66 respondentes, da forma como se demonstra na Tabela 1.

**Tabela 1 – Distribuição da amostra por cooperativa de crédito.**

<b>Cooperativa</b>	<b>Gestores</b>	<b>%</b>	<b>Inspetores</b>	<b>%</b>
Cooperativa Central	8	13,5%	7	100%
Cooperativa 1	2	3,4%	--	--
Cooperativa 2	2	3,4%	--	--
Cooperativa 3	3	5,1%	--	--
Cooperativa 4	3	5,1%	--	--
Cooperativa 5	10	16,9%	--	--
Cooperativa 6	1	1,7%	--	--
Cooperativa 7	1	1,7%	--	--
Cooperativa 8	1	1,7%	--	--
Cooperativa 9	1	1,7%	--	--
Cooperativa 10	2	3,4%	--	--
Cooperativa 11	1	1,7%	--	--
Cooperativa 12	1	1,7%	--	--
Cooperativa 13	3	5,1%	--	--
Cooperativa 14	8	13,6%	--	--
Cooperativa 15	7	11,8%	--	--
Cooperativa 16	5	8,5%	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>100,0%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Por fim, o presente estudo caracteriza-se exploratório e descritivo, para fins de atender ao objetivo proposto. Para isto, utiliza-se de procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo multicase, este desenvolvido por meio da aplicação de questionário estruturado, com abordagem predominantemente qualitativa.

## **COOPERATIVISMO E COOPERATIVA DE CRÉDITO**

As sociedades cooperativas, de acordo com a Lei nº 5.764 de 1971, constituem sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, civil, não sujeitas a falência. Embora sejam sociedades sem fim lucrativo, de acordo com os artigos 22 e 23 da mesma lei, têm a obrigação de escrituração dos livros sociais, fiscais e contábeis.

Conforme a Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC T 10, subitem 10.8.1.2, as entidades cooperativas exercem as atividades na forma de lei específica, por meio de atos cooperativos, que se traduzem na prestação de serviços diretos aos seus

associados, sem objetivo de lucro, com a finalidade de obter os melhores resultados para cada cooperado.

As cooperativas são comumente classificadas como: singulares ou de 1º grau, as quais são constituídas por pessoas físicas e excepcionalmente por pessoas jurídicas; as de 2º grau, central ou federação de cooperativas, formadas pela união de três ou mais singulares; e as confederações, cooperativas de 3º grau, formadas por três ou mais centrais ou federações de cooperativas. (WISNIEVSKI, 2004).

As cooperativas, conforme Gawlak e Ratzki (2001), também dividem-se por atividades ou ramos econômicos, a saber: agropecuárias, trabalho, produção, crédito, consumo, infra-estrutura, habitacionais, ensino, e mistas.

Conforme Wisniewski (2004), as sociedades cooperativas apresentam características que as diferenciam das demais, tais como: a) adesão voluntária, com número ilimitado de cooperados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; b) capital social variável, representado por quotas-partes; c) limite do número máximo e mínimo de quotas pertencentes a cada associado, podendo ser adotado critério de proporcionalidade; d) inaccessibilidade das quotas-partes a terceiros, não associados; e) singularidade de votos, podendo as de 2º e 3º graus adotarem o critério de proporcionalidade, exceto as de crédito; f) “Quorum para as Assembléias Gerais” estabelecido pelo número de pessoas presentes e não pelas quotas-partes; g) retorno de sobras proporcional às operações realizadas pelo associado; h) indivisibilidade do fundo de reserva e de assistência técnica, educacional e social; i) neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; j) prestação de assistência aos associados e, se o Estatuto permitir, aos funcionários da cooperativa; e, l) área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

As cooperativas de crédito, conforme Pinheiro (2006, p. 7), “[...] são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados, [...] além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor”. De acordo com a Lei nº 5.764 de 1971, as cooperativas de crédito são instituições financeiras, constituídas como sociedades de pessoas, com firma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados.

Conforme Wisniewski (2004, p. 63), “ninguém ingressa em qualquer tipo de sociedade sem esperar retorno de alguma ordem. Destarte, o cooperado busca na sociedade cooperativa soluções para problemas e dificuldades por ele enfrentados no seu cotidiano individual, que sozinho não consegue implementar”, na busca pelo atendimento das necessidades operacionais e benefícios de caráter econômico-financeiro.

Neste sentido, segundo Ludícibus (2006, p. 53), “a entidade é vista como um mecanismo voltado para adicionar valor aos recursos que utiliza”, ou seja, no confronto entre o valor recebido pelas vendas e serviços prestados, menos os esforços desempenhados para o alcance da receita, busca-se a obtenção de resultado monetário positivo.

Neste contexto, com vista a melhor gestão possível ao empreendimento cooperativista, explicita-se a importância do uso das ferramentas disponibilizadas pela metodologia COSO, em favor da gestão do risco.

## COSO REPORT E COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT - ERM

Em todos os ramos empresariais os gestores buscam melhorias contínuas nos processos internos, com vistas a alcançar os objetivos propostos, realização da missão, e principalmente, a minimização do inesperado. O controle interno torna-se necessário, pois permite aos gestores disporem de resposta rápida as eventuais mudanças no ambiente econômico.

Neste contexto, toma-se como base conceitual a metodologia desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, em *COSO Report* e *COSO ERM*. Tal metodologia compreende práticas de governança corporativa e aborda métodos e conceitos de contabilidade gerencial, administração de empresas, economia, direito, entre outras áreas. Conforme COSO (2004a), além do foco gerencial no controle dos processos, constata a necessidade da gerência efetiva e eficaz do risco aliado a estrutura de governança corporativa. Neste sentido, em 2004, fora divulgado o documento Gerenciamento de Risco Empresarial – Estrutura Integrada (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*), conhecido como COSO II ou ERM.

A pesquisa inicial da comissão voltou-se para a gerência e os diretores superiores da maioria das companhias, contabilistas independentes e profissionais de contabilidade da área pública, e ainda, órgãos reguladores e classe acadêmico dos Estados Unidos da América (EUA). COSO (2005, p.9 tradução nossa) reconhece que “[...] o objetivo deste original era de fornecer uma orientação para companhias públicas menores e seus revisores de contas, para ajudar-lhes em aplicar uma estrutura relacional na avaliação e relato da eficácia do controle interno sobre o relatório financeiro”.

O COSO, em outubro de 1987, divulgou o relatório final, no qual, de acordo com Boyton, Johnson e Kell (2002), a administração tem o dever de passar para o restante da entidade, que os controles internos desempenham papel fundamental na prevenção de fraudes, pois influencia o ambiente nos quais os relatórios financeiros são preparados.

O método *COSO ERM*, além de preservar a estrutura integrada, expande no controle interno com foco extensivo a gerência de risco da empresa, com esta ferramenta as companhias podem decidir se espelhar nesta estrutura com vistas a satisfazer as necessidades internas de controle e ampliar os métodos gerenciais no alcance de seus objetivos.

A premissa da gerência de risco empresarial, definida por COSO (2004a), consiste no processo, efetuado pelos gestores, gerência e qualquer pessoa, aplicados no ajuste da estratégia da corporação, dispostos a projetar e identificar os eventos potenciais que podem afetar a entidade, e conduzi-la ao risco, e assim fornecer garantia razoável a respeito da realização dos objetivos da entidade. De acordo com COSO (2004b), o modelo de gerenciamento do risco em *COSO ERM* apresenta os seguintes componentes: ambiente interno, definição de objetivos, identificação de eventos, avaliação do risco, resposta ao risco, atividades de controle, informação e comunicação, e monitoramento.

No Quadro 1, expõe-se os componentes dispostos no modelo tridimensional de gerenciamento do risco de *COSO ERM*.

Componente	Definição
1) Ambiente	Abrange o tom da organização, a base para como o risco é visto e dirigido por uma entidade, incluindo o apetite da filosofia do risco e da gerência de risco, a integridade, os valores éticos e o ambiente em que

Interno	se operam.
2) Definição dos Objetivos	Os objetivos devem existir antes que a gerência possa identificar os eventos potenciais que afetam sua realização. A gerência de risco da empresa assegura um processo para ajustar objetivos e aqueles objetivos escolhidos suportaram e alinham com a missão da entidade e ser consistente com seu apetite do risco.
3) Identificação de Eventos	Os eventos internos e externos afetam a realização dos objetivos de uma entidade, devendo ser identificado, distinguindo entre riscos e oportunidades. As oportunidades são canalizadas para trás à estratégia ou ao objetivo-ajuste da gerência de processos.
4) Avaliação do Risco	Os riscos são analisados, considerando a probabilidade e o impacto, como uma base para determinar como devem ser controlados. Os riscos inerentes são avaliados em uma base residual.
5) Resposta ao Risco	A gerência seleciona respostas do risco - que evita, aceitando, reduzindo, ou compartilhando o risco - desenvolvendo um jogo das ações para alinhar riscos com as tolerâncias do risco da entidade e o apetite do risco.
6) Atividades de Controle	As políticas e os procedimentos são estabelecidos e executados para ajudar assegurar as respostas aos riscos realizados eficazmente.
7) Informação e Comunicação	A informação relevante é identificada, capturada, e comunicada em um formulário ou outro meio que permitam pessoas de realizar a sua responsabilidade. Uma comunicação eficaz ocorre também em um sentido mais largo, fluindo para baixo, transversalmente, e em toda a entidade.
8) Monitoramento	A totalidade da gerência de risco da empresa é monitorada e modificações são feitas como necessário. Monitoração é realizada em todas as atividades da gerência, avaliações separadas, ou ambas. A gerência de risco da empresa não é estritamente um processo de série, onde um componente afete somente o seguinte. É um processo multi-direcional, iterativo em que quase todo o componente pode e influencia outro.

**Fonte:** Adaptado de COSO (2004b, p. 27-75, tradução nossa).

**Quadro 1:** Componentes do modelo de gerenciamento do risco *COSO ERM*.

Ressalta-se que o modelo de gerenciamento do risco disposto por *COSO ERM*, como em todo método, apresenta limitações resultantes do julgamento humano dentro da tomada de decisão, os custos e os benefícios relativos, as falhas humanas, cujos fatos podem impossibilitar a diretoria e a gerência de ter a garantia absoluta a respeito de realização dos objetivos da entidade. (COSO, 2004a).

**COMPONENTES DO COSO**

Destaca-se o fato dos sistemas de controle interno promoverem a eficiência necessária à redução do risco, a perda de recursos e a segurança de modo geral. Neste contexto, com vistas a atender o objetivo proposto neste estudo, evidencia-se os aspectos relacionados ao componente informação e comunicação, e também, do componente monitoramento.



## Informação e Comunicação

A difusão de dados e eventos dos processos de controle requer tratamento adequado com vistas a identificar, capturar, processar e distribuir, por todo o negócio e a todos estrategicamente, o conjunto de informações que contribuam na eficiência operacional das atividades desempenhadas na cooperativa.

O fluxo dos sistemas de informação necessita fornecer suporte eficaz à supervisão de riscos corporativos, pois, por intermédio da comunicação interna eficiente entre a gerência e os colaboradores, tende a facilitar o alcance dos objetivos da entidade. Os dados gerados internamente e processados de forma eficaz e eficiente, na grande maioria das organizações, não obstante ao tamanho desta, traduz o verdadeiro significado da empresa.

O componente informação e comunicação da estrutura de COSO, reporta-se aos sistemas de informática geralmente empregados como dados gerados internamente e informações de fontes externas, os quais possibilitam esclarecimentos para o gerenciamento de riscos e a tomada de decisão baseada em dados relacionados aos objetivos. Enquanto, a comunicação flui em todos os níveis da organização, o pessoal recebe mensagem clara da alta administração, sob a forma de alerta das responsabilidades acerca do gerenciamento de riscos corporativos, que devem ser levadas a sério. (COSO, 2007a).

Os indivíduos por meio das atividades individualmente desempenhadas, e o respectivo relacionamento com as demais funções, precisam possuir alternativas de comunicar informações relevantes hierarquicamente em todos os níveis organizacional. Por exemplo, informações de natureza financeira e não-financeira de fontes internas e ou externas pode ser pertinente a várias pessoas de diversos setores numa empresa. Estes e outros dados podem influenciar nas categorias de eventos, decisões operacionais, planejamento e orçamento, bem como na própria avaliação do negócio.

Os sistemas de informação em organizações menores costumam ser menos formais do que em organizações maiores. Neste contexto, de acordo com a entidade, o reforço de suas arquiteturas tecnológicas, com vistas a permitir maior conectividade e usabilidade dos dados, facilita melhores controles múltiplos de toda unidade e funções, deste modo minimiza processamentos manuais de dados e análise, e assim, costuma-se visualizar a automação do que antes pudesse parecer inviável.

Ressalta o COSO (2004a) que a aquisição de tecnologias são aspectos importantes da estratégia de uma organização, e as opções em relação à tecnologia podem ser críticas à realização dos objetivos. As decisões referentes à escolha e à implementação da tecnologia dependem de inúmeros fatores, inclusive de metas organizacionais, necessidades de mercado e requisitos competitivos. Embora os sistemas de informações sejam fundamentais, o próprio uso de técnicas de gestão de riscos pode ajudar nas decisões tecnológicas.

Além da geração de dado informacional por meios tecnológicos, outras fontes importantes de coleta e tratamento de informações são mediante conversas com clientes, fornecedores, colaboradores da organização que emanam informações críticas necessárias à identificação de riscos e de oportunidades. O histórico da empresa, do mesmo modo, possibilita a antecipação de eventos em potencialidade que possam merecer atenção.

O aspecto, da pontualidade e atualização do fluxo de informações necessitam ser constantemente avaliados, principalmente em relação a mudanças nos ambientes interno

e externo a entidade. Pois, dados duvidosos e inadequados podem gerar riscos não identificados ou avaliados. De acordo com COSO (2004b) a qualidade das informações implicam em questionar:

- O conteúdo está apropriado – está no nível de detalhamento adequado?
- As informações são tempestivas – estão disponíveis quando requeridas?
- As informações são correntes – estão as mais recentes avaliadas?
- As informações são exatas – estão corretos os dados?
- As informações são acessíveis – estão de fácil obtenção por quem necessita?

Os sistemas de informação de nada têm valor se os dados coletados não puderem ser passado adiante, como forma de comunicação amparada para a tomada de decisão. Como foi mencionado anteriormente, os meios de comunicação devem ocorrer em sentido amplo na organização, com foco na responsabilidade, definição da filosofia e abordagem do risco, além dos objetivos e metas da organização.

Os meios de comunicação podem ser de diversas formas e tipos, dependem especificamente de empresa para empresa, muitas utilizam manuais de políticas, memorandos e comunicados internos, mensagens de correio eletrônico, notificações, avisos em murais e ou quadros, regulamentos e normas, entre outros.

Quando evidencia-se, no interior da entidade, o bloqueio a “liberdade de expressão”, podem surgir falhas de comunicação, principalmente quando pessoas perdem a motivação de fornecer dados e fatos relevantes ao gerenciamento do risco, ainda mais, se estes sinais de bloqueio são originados em resposta ao comportamento profissional de superiores. COSO (2004b) menciona que nesses casos as pessoas até tem ciência de riscos significativos, mas não se mostram dispostos nem capazes de relatá-los.

Enfim, são muitos os desafios, as necessidades funcionais, as limitações de sistema e processos de comunicação e informação; para atender a esses desafios, a administração deve estabelecer um plano estratégico com definições claras e acessíveis a todos na organização. De posse desse planejamento, a entidade pode vir a institucionalizar uma cultura de contribuição e comunicação recíproca e adequada à condução enérgica do gerenciamento de riscos corporativos.

### Monitoramento

Em 17 de outubro de 2006, a Comissão *Treadway* iniciou um novo estudo com o intuito de desenvolver aplicações adicionais ao seu manual (*COSO ERM – Application Techniques*) de ferramentas de avaliação guiadas ao monitoramento dos componentes de controle. Uma vez que nos EUA é obrigatório, após promulgação da Sarbanes-Oxley, em sua seção 404, a existência de mecanismos que assegurem a eficiência e eficácia das estruturas de controle interno.

Um dos mais importantes meios a comprovar a efetividade dos controles internos mostra-se por intermédio da implementação de processos de monitoramento e acompanhamento. Monitorar representa a identificação de deficiências internas, as quais são relatadas e dirigidas à gerência.

De acordo com COSO (2007b) o monitoramento pode ser conduzido de duas maneiras: mediante atividades contínuas ou de avaliações independentes. Avaliações

independentes serão capazes de assegurar que o gerenciamento de riscos corporativos mantenha a sua eficácia com o passar do tempo, enquanto que o monitoramento contínuo compreende as atividades normais e repetitivas de uma organização.

A eficácia do gerenciamento de riscos empresarial depende de atividades de monitoramento constantes, essas dirigidas, muitas vezes, em nível hierárquico superior como gerentes de áreas estratégicas, pessoas de suporte operacional ou mesmo pessoas contratadas a esse fim. Por meio das atividades de monitoramento consegue-se verificar inconsistências dos processos, ou implicações relevantes que mereçam serem adotadas medidas corretivas.

Por vezes, confundem-se as atividades realizadas para o cumprimento dos processos e políticas da empresa, chamados de atividades de controle, com as atividades de monitoramento. Exemplifica-se: atividades de controle são aquelas como aprovações de transações, controle físico do patrimônio, reconciliações de saldos de contas, processos de contabilidade, entre outras; enquanto que as atividades de monitoramento podem ser análises de variações, listas de verificação (*Checklist*), averiguação por meio de questionários, análises de fluxogramas operacionais, comparações por meio de informações, ou mesmo exame de desempenhos.

O fato dessas atividades se confundirem, e até mesmo, por vezes, uma atividade ser igual a outra, diferenciam-se basicamente no foco adotado para a tomada de decisão frente aos riscos. Tem-se as atividades que gerenciam a eficácia da gestão de riscos corporativos no decurso normal da administração dos negócios, por outro lado, tem-se a geração das atividades originadas pela gestão do negócio e pelas pessoas envolvidas nela.

A gerência do risco da empresa não é estritamente um processo em série, em que um componente afete somente o seguinte. A gerência do risco constitui processo multidirecional e iterativo, cujo componente individualizado pode influenciar o outro ou outros. (COSO, 2005a).

Por isso, o relacionamento dos objetivos e dos componentes devem representar ação conjunta por meio de um monitoramento contínuo e eficaz. Os procedimentos de monitoramento contínuo, em regra, fornecem importantes informações no intuito de que os componentes da estrutura de controle interno sejam avaliados e corrigidos, caso necessário, os chamados *feedback's*.

Destaca-se a utilização de avaliações independentes, ou seja, abordagem a questões como se nunca houvessem acontecido, ou como se fosse a primeira vez, para não tornar o método de monitoramento obsoleto e ineficaz, de forma que prejudique diretamente a eficácia da gestão de riscos.

Como a base do sistema de controles internos, o próprio aperfeiçoamento constante, no quesito de monitoramento, se torna ainda mais necessário, uma vez que as pessoas envolvidas direta ou indiretamente no processo de avaliação e monitoramento são responsáveis pelo sistema como um todo. Certamente, na limitação de suas esferas de responsabilidade e em relação às atividades desempenhadas.

Imediatamente, torna-se necessário um ambiente interno e uma cultura de atividades de controle baseado na forma de auto-avaliações. Isso sem deixar de levar em conta, por parte da administração e gestores, a natureza e a extensão das mudanças organizacionais e de mercado, dos riscos associados e as competências das pessoas envolvidas.

## DESCRIÇÃO E RESULTADO DA PESQUISA

A presente pesquisa estrutura-se a partir dos preceitos fundamentados nos princípios de *COSO ERM*, acerca dos componentes informação e comunicação; e monitoramento, para efeitos de medição nas alternativas apresentadas aos entrevistados, cujo escalonamento classifica a relevância, o qual varia da escala de irrelevante que parte do ponto mínimo enumerado por 1, até a classificação máxima de relevância enumerada por 4.

De início, expõe-se os resultados obtidos no questionamento de um único princípio por componente da metodologia *COSO*, na Tabela 2, como segue: ambiente interno; objetivos; identificação de eventos; avaliação do risco; resposta ao risco; e controle, relacionáveis aos componentes informação e comunicação; e monitoramento.

Tabela 2 – Comparativo classificação de relevância de princípios da metodologia *COSO*.

Componente	Questões	Gestores (%)				Inspetores (%)			
		1	2	3	4	1	2	3	4
		Mínimo		Máximo		Mínimo		Máximo	
Ambiente interno	Q1-Os gestores são ativos, tem um grau adequado de conhecimentos técnicos, de gestão e outras especialidades, aliados à atitude necessária para executar suas responsabilidades de supervisão?	-	3	29	68	-	-	14	86
Objetivos	Q2-São identificados os possíveis riscos que afetam os objetivos estratégicos, considerando suas implicações quanto a missão e visão da Cooperativa?	-	8	31	61	-	-	14	86
Identificação de eventos	Q3-Existem meios ou técnicas de identificar potenciais eventos que serão tratados estrategicamente entre prováveis Riscos ou Oportunidades?	3	19	29	49	-	-	14	86
Avaliação do risco	Q4-É utilizada alguma combinação de técnicas qualitativas e ou quantitativas na avaliação dos riscos inerentes a atividade e processos da Cooperativa?	3	7	27	63	-	-	28	72
Resposta ao risco	Q5-Ao avaliar as respostas aos riscos a administração considera seus efeitos sobre a probabilidade e o impacto positivo e negativo?	-	3	47	50	-	-	28	72
Controle	Q6-As políticas e procedimentos de controle são executadas de forma consciente e consistente?	3	6	27	64	-	-	14	86

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 2, constata-se que gestores e inspetores encontram-se, na maior parte, de acordo com as práticas adequadas de gestão de empreendimentos, preconizadas pela metodologia *COSO*. Fica evidente, questão 1, o fato de gestores e inspetores serem-se como indivíduos eficientes, com conhecimento técnico e postura

adequada na condução do negócio. De acordo com a questão 2, consideram-se capazes de identificar riscos que possam comprometer os objetivos estratégicos da entidade.

Na questão 3, os gestores somam 22% com classificação de nível 1 e 2 no que trata da existência de técnicas e meios para identificar potenciais eventos, dentre riscos e oportunidades que possam ter relação com os objetivos da cooperativa. Na questão 4, os entrevistados afirmam utilizar-se da combinação de técnicas qualitativas e ou quantitativas para fins de gerir adequadamente a cooperativa.

As questões 5 e 6, em linhas gerais, evidenciam as boas práticas de monitoramento existente nas cooperativas, pois, gestores e inspetores julgam avaliar de forma assertiva a probabilidade e o impacto positivo e negativo frente a possibilidade de riscos e oportunidades, assim como, julgam adequadas as políticas e procedimentos de controle adotados.

Na abordagem sobre o componente informação e comunicação, investigou-se seis princípios, no sentido de identificar o nível de seriedade aplicada, por gestores e inspetores, ao tratar-se da coleta e geração de dados referentes aos processo de controle pertinentes a cooperativa.

Na Tabela 3, expõe-se o nível de relevância atribuído por gestores e inspetores, referente ao componente informação e comunicação aplicado na metodologia COSO.

Tabela 3 – Comparativo classificação de relevância de informação e comunicação.

Questões	Gestores (%)				Inspetores (%)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
	Mínimo		Máximo		Mínimo		Máximo	
Q1-A Cooperativa se utiliza de informações relevantes internas (dos processos do negócio) e externas (economia, mercado,...), a fim de possibilitar um processo decisório eficaz?		8	29	63	-	-	28	72
Q2-A pontualidade do fluxo de informações é consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos da Cooperativa?		7	36	58	-	14	14	72
Q3-Os dados e as informações gerados por sistemas de informática, são confiáveis e fornecidos oportunamente?		10	31	59	-	-	43	57
Q4-As informações pertinentes são identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades?		10	22	68	-	14	14	72
Q5-Existem canais abertos de comunicação de informações relevantes e disposição de ouvir, que englobe todos e toda a estrutura funcional da Cooperativa?		14	28	58	-	-	28	72
Q6-Existem canais de comunicação fora dos costumeiros, e o pessoal entende que não haverá represália à comunicação de informações relevantes?		15	41	42	-	14	28	58

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Tabela 3, no que trata da questão 3, ao abordar sobre a confiabilidade dos dados e informações gerados por sistemas de informática, gestores e inspetores apresentam equilíbrio proporcional de opinião, com 59% para gestores e 57 % para inspetores, os quais apontam classificação nível 4. Adverte-se que os sistemas de informações tecnológicas constituído por aplicativos, programas (*softwares*) e equipamento físico do computador (*hardware*), devem ser projetados e utilizados de forma a prover suporte às vantagens estratégicas da cooperativa.

O uso adequado desses conjuntos de ferramentas facilita o acesso as informações necessárias, sejam elas financeiras ou não-financeiras, processadas de forma e no momento que as tornam úteis ao controle das atividades geradas na cooperativa. Entretanto, assim como aconselha COSO (2007a), a pontualidade do fluxo de informações necessita ser consistente com as mudanças dos ambientes interno e externo, por isso deve modificar-se constante e adequadamente. Pois, a crescente dependência em relação aos sistemas de informações nos níveis estratégico e operacional gera novos riscos – como a violação da segurança de informações ou crimes cibernéticos – que devem ser previstos e integrados ao gerenciamento de riscos.

Conforme Tabela 3, questão 6, ao questionar-se sobre a existência de canais de comunicação fora do costumeiro, de forma que as pessoas entendam que não haverá represália à comunicação de informações relevantes, constata-se a prerrogativa de mais crítica perante opiniões de ambos os grupos de estudo, em que houve classificação de nível 1 entre gestores e inspetores, e ainda 15 % dos gestores responderam não ser tão necessário este princípio, pois classificaram como de nível 2. Neste contexto, presume-se, a partir de tais constatações, a interposição hierárquica de canal comunicativo entre a alta administração para com a diretoria executiva, de certa forma do feitio ditatório ou atenuante. Ou mesmo canais de comunicação que não seguem uma harmonia descentralizadora, ainda mais ressaltada para as cooperativas, uma vez que estas são formadas por diretores e conselhos no qual esses é que “determinam as regras do jogo”.

Quanto melhor a comunicação, maior eficácia terá a diretoria no desempenho de sua função de supervisão, por isso, indivíduos aos quais foram atribuídas importantes responsabilidades de gestão operacional ou financeira, carecem de canais de comunicação abertos e a nítida disposição de que serão ouvidos.

Tal prerrogativa também aplica-se a colaboradores que compõe o quadro funcional com funções operacionais necessárias ao pleno desenvolvimento das atividades da cooperativa, os quais reconhecem problemas e dificuldades de acesso a informação e comunicação de forma mais fácil. Assim, deve-se assegurar a existência de canais de comunicação em sentido amplo dentro da cooperativa, diretores, gestores e colaboradores, baseado na cultura de gestão dos riscos corporativos.

Dito isto, destaca-se os princípios com classificação de nível máximo de relevância, na opinião dos gestores e inspetores entrevistados:

- Utilização de informações relevantes internas (dos processos do negócio) e externas (economia, mercado,...) como forma de se possibilitar um processo decisório eficaz (questão 1).
- Pontualidade do fluxo de informações consistente com o nível de mudança nos ambientes internos e externos da cooperativa (questão 2).
- Informações pertinentes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas de forma coerente e tempestivamente, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades (questão 4).

- Existência de canais abertos de comunicação acerca de informações relevantes e disposição de ouvi-las, que englobe todos e toda a estrutura funcional da Cooperativa (questão 5).

Na abordagem sobre o componente monitoramento do ambiente de controle interno, investigou-se quatro princípios, para fins de identificar, mediante a opinião de gestores e inspetores, a importância atribuída ao controle interno da cooperativa.

A Tabela 4, expõe o nível de relevância atribuído por gestores e inspetores, aos princípios previstos no componente monitoramento, da metodologia COSO.

Tabela 4 – Comparativo classificação de relevância do monitoramento.

Questões	Gestores (%)				Inspetores (%)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
	Mínimo		Máximo		Mínimo		Máximo	
Q1–São desempenhadas atividades contínuas de monitoramento e ou supervisão, dos processos operacionais, atividades e serviços na cooperativa?		5	37	58	-	-	14	86
Q2–A supervisão e ou monitoramento são conduzidos tempestiva e dinamicamente para a tomada de decisão?		10	36	54	-	14	-	86
Q3–A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição são monitoradas de forma que seja evitado os conflitos de interesses e os meios que prejudiquem nos desempenhos funcionais?		10	36	54	-	14	14	72
Q4–As deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a cooperativa, são relatadas às pessoas com condições de tomar medidas necessárias e corretivas?	2	5	32	61	-	-	28	72

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 4, destaca-se o resultado encontrado na questão 2, pois trata-se de princípio importante a ser observado em meio as práticas de gestão exercidas na cooperativa. Tal questionamento aborda aspectos relacionados ao monitoramento com foco direcionado a tomada de decisão. Neste contexto, 10% dos gestores e 14% dos inspetores não estão convencidos da eficiência e ou eficácia das práticas de monitoramento com vistas ao pronto atendimento das expectativas da tomada de decisão.

O mercado está em constante modificação e atualização, não obstante, as empresas precisam se adaptar, de forma rápida as novas regras. Logo, os procedimentos de monitoramento além de serem contínuos, também devem ser conduzidos em tempo real no intuito de disponibilizar respostas dinâmicas as eventuais mudanças.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu identificar o entendimento de gestores e inspetores a cerca dos aspectos de gestão da informação, comunicação e monitoramento, com base nos preceitos da metodologia COSO. Pois, mediante a disponibilidade dos dados e

informações obtidos por meio das práticas de gestão fundamentadas na metodologia COSO, pode-se elaborar um diagnóstico sobre a situação da cooperativa, com vistas a gerar condições favoráveis para os gestores posicionarem-se frente aos riscos e ou oportunidades relacionadas a cooperativa de crédito.

A gestão da informação, comunicação e monitoramento, subsidiada por sistemas de controle interno e externo, garante, no mínimo, o processo contínuo que flui qualitativamente pela organização, conduzido por profissionais em todos os níveis, com isto, tem-se facilitada a identificação de eventos, os quais, podem prejudicar ou favorecer o desempenho da cooperativa.

O gerenciamento das múltiplas possibilidades de riscos relacionados as atividades operacionais da cooperativa de crédito, requer amplo conhecimento e interesse no constante aperfeiçoamento das práticas de gestão, para os quais faz-se fundamental o uso eficiente das prerrogativas de informação, comunicação e monitoramento, em favorecimento da tomada de decisão eficiente.

Dentre os resultados encontrados, a partir da diferenciação entre os aspectos enfatizados pelos respondentes comparativamente aos aspectos considerados de menor relevância, constatou-se que gestores e inspetores encontram-se, na maior parte, de acordo com as práticas adequadas de gestão de empreendimentos, preconizadas pela metodologia COSO. Embora, no componente informação e comunicação, destaca-se o princípio que trata dos canais de comunicação fora dos costumeiros, e o entendimento de não haver represália à comunicação de informações relevantes, em que os gestores demonstram não concordar plenamente com a aplicação deste princípio.

Quanto ao componente monitoramento, 86% dos inspetores com classificação de nível 4, destacam os princípios que tratam das atividades contínuas de monitoramento no que se referem à supervisão dos processos operacionais, atividades e serviços, e condução tempestiva e dinâmica na tomada de decisão; como de suma importância para o desempenho da gestão competente do controle interno e riscos.

Por fim, em termos gerais, torna-se necessário pleno desempenho das atividades internas e externas em relação aos componentes de informação, comunicação e monitoramento para fins de uma gestão eficiente do empreendimento cooperativista de crédito. Pois mediante o entendimento e aceitação por parte de gestores e inspetores nas cooperativas pesquisadas, acerca da importância da eficiência dos princípios da metodologia COSO, tais aspectos tendem a influenciar positivamente os resultados operacionais da entidade.



## REFERÊNCIAS

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Tradução José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L5764.htm>>. Acesso em: 05 dez. 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alario. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios Fundamentais e Normas Brasileiras de Contabilidade**. Brasília: CFC, 2003. 202 p.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**: Executive Summary. 2004a. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework**: Framework. 2004b. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Internal Control - Integrated Framework**: Executive Summary Draft. 2005. Disponível em: <<http://www2.fei.org/files/>>. Acesso em: 19 jul. 2006.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de Riscos Corporativos Estrutura Integrada**: Sumário Executivo e Estrutura. 2007a. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

\_\_\_\_\_. **Guidance on Monitoring Internal Control Systems**: Discussion document. 2007b. Disponível em: <<http://www.coso.org/Publications/>>. Acesso em: 05 nov. 2007.

GAWLAK, Albino; RATZKE, Favianne Allage Y. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. Curitiba: SESCOOP/ OCEPAR, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de Crédito**: História da evolução normativa no Brasil. 4. ed., Brasília: BCB, 2006, 66p.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

WISNIEVSKI, Gilmar. **Manual de contabilidade das sociedades cooperativas**. Belo Horizonte: Ed. Mandamentos, 2004.