

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS

RAFAEL PEREIRA ROSA

**MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: UM MODELO DE AVALIAÇÃO PARA
COOPERATIVAS**

CURITIBA – PARANÁ
2025

RAFAEL PEREIRA ROSA

**MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: UM MODELO DE AVALIAÇÃO PARA
COOPERATIVAS**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Cooperativas pelo Programa de Pós-Graduação da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira

CURITIBA – PARANÁ

2025

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Edilene de Oliveira dos Santos CRB-9/1636

R788m
2025
Rosa, Rafael Pereira
Maturidade em gestão de riscos : um modelo de avaliação para
cooperativas / Rafael Pereira Rosa ; Orientador: Vilmar Rodrigues Moreira.
– 2025
112 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná,
Curitiba, 2025.
Bibliografia: f.100-103

1. Cooperativas - Administração. 2. Cooperativismo. 3. Administração de
risco. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Moreira, Vilmar Rodrigues.
II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação
em Gestão de Cooperativas. III. Título

CDD. 20. ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: UM MODELO DE AVALIAÇÃO PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS

Por

Rafael Pereira Rosa

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, 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 e
Organizações Complexas e Plurais



Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Orientador



Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Examinador



Prof. Dr. Gilson Martins
Examinador

Enfim a finalização e conquista de um sonho! Agradeço e dedico esse trabalho às pessoas que me auxiliaram e contribuíram para que isso fosse possível, em especial à minha família e a meus colegas.

AGRADECIMENTOS

O maior desafio de estudos até o dia de hoje! Assim eu classifico o que foi o programa de mestrado para mim. Quando iniciei minha jornada acadêmica, ainda na graduação, eu sabia que aquele era o início de uma vida acadêmica repleta de desafios, que não findariam quando eu conseguisse o diploma de bacharel. Pois bem, isso foi verdade. Logo após a grande conquista, segui para mais uma meta: a da especialização, para a qual, fui desafiado mais uma vez a seguir com os estudos visando ao aprimoramento de meus conhecimentos. Por fim, no ano de 2023, eu decidi dar um passo a mais: encarar um mestrado. Por mais que eu soubesse que isso seria algo que me exigiria demais, eu encarei de frente e pude abrir minha mente para o conhecimento e me aprofundar à luz do *stricto sensu* em mais uma missão. Dessa forma, só tenho a agradecer, primeiramente, ao Grande Arquiteto do Universo, que é Deus, por ter me guiado de forma tão abençoada durante todo o tempo. Agradeço também à minha esposa Dayane pela compreensão e ajuda necessária durante todo esse período de estudos, cobrando-me e, principalmente, dando-me força quando eu já não a tinha. Agradeço ao meu filho Deodoro por ser minha inspiração diária, a meus pais Marli e Joaquim, que sempre me instruíram a fazer o bem, e ao meu irmão Rodrigo pelos grandes conselhos. Agradeço aos professores da PUCPR, em especial, ao professor Vilmar Rodrigues Moreira, que me apoiou, acreditou em mim e me orientou com seu conhecimento por meio de conversas, orientações, compartilhamento de materiais e experiências, recursos sem os quais, nada disso seria real no dia de hoje. Agradeço a Dani Becker pelas resenhas, motivações, grandes conversas e auxílio durante todo o programa de mestrado. Agradeço ainda aos meus colegas de mestrado, principalmente, às amigas Isabela Locatelli, Letícia de Bortoli, Juliana Fecci, Carla Eccher, Luciane Zanetti e Raquel Palhano pelo apoio e grande ajuda. A vocês, meu sincero agradecimento!

“A sabedoria dos homens é proporcional não à sua experiência, mas à sua capacidade de adquirir experiência.”

George Bernard Shaw

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste trabalho foi estabelecer e validar um modelo de maturidade em gestão de riscos para as cooperativas de modo que trouxesse à luz uma etapa de avaliação dos aspectos específicos do cooperativismo, considerando os estágios de maturidade para cada nível. **Breve contexto:** As cooperativas demonstram papel importante no cenário econômico do agronegócio, principalmente, no Paraná. Diante desse cenário, essas associações exercem importante papel no gerenciamento de riscos de sua cadeia e dos seus produtores, fator que pode contribuir para o atingimento dos objetivos e perenidade dessas sociedades. Portanto, a avaliação de maturidade no gerenciamento de riscos das cooperativas torna-se uma ferramenta importante no entendimento pleno do seu estágio de maturidade perante os diversos atributos existentes no gerenciamento de riscos. **Método:** Foi utilizada a pesquisa qualitativa para a execução desse trabalho, compreendendo uma revisão sistemática de literatura para o entendimento geral e proposta inicial do modelo de maturidade e, na sequência, como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas para a validação do modelo. A análise de conteúdo foi feita utilizando o apoio do *software AtlasTI*. **Fundamentação Teórica:** A fundamentação teórica utilizou-se de uma revisão bibliográfica de artigos científicos, livros e estudos anteriores pesquisados em bases reconhecidas no meio acadêmico. **Resultados:** Percebeu-se que a avaliação da maturidade em gestão de riscos é uma ferramenta que auxilia as organizações cooperativas a identificarem seu estágio de riscos, visto que, assim como qualquer outra organização, possuem riscos atrelados às suas operações, inclusive em relação a seus próprios cooperados. Em relação aos atributos, foi constatado que os processos de gestão de riscos, cultura de gestão de riscos, governança, dados, tecnologia e sistemas e cooperativismo apresentam aspectos relevantes na verificação da maturidade em riscos e que o cooperativismo é uma característica que distingue esse modelo dos demais modelos de maturidades existentes. **Implicações Gerenciais:** As implicações gerenciais desse trabalho destacam como a adoção de um modelo de maturidade em gestão de riscos para cooperativas pode trazer à luz o nível de maturidade em que a cooperativa se encontra e ajudar na elucidação de pontos de melhoria de modo a avançar no estágio de maturidade para cada um dos atributos definidos.

Palavras-chave: Cooperativismo, Cooperativas, Gerenciamento de Riscos, Modelos de Maturidade

ABSTRACT

Objective: The objective of this study was to develop and validate a risk management maturity model tailored to cooperatives, introducing an evaluation stage that considers the specific aspects of cooperativism across different maturity levels. **Brief Context:** Cooperatives play a significant role in the economic landscape of agribusiness, especially in the state of Paraná. In this context, these associations are crucial in managing the risks faced by both their supply chains and their producers, a factor that can contribute to achieving objectives and ensuring the long-term sustainability of these organizations. Therefore, assessing the maturity of risk management within agricultural cooperatives becomes an essential tool for understanding their position across the various risk management attributes. **Method:** A qualitative research approach was employed, beginning with a systematic literature review to inform a general understanding and to draft the initial maturity model. Semi-structured interviews with experts were then used as a data collection method to validate the model. Content analysis was conducted using the Atlas.ti software. **Theoretical Framework:** The theoretical foundation was built upon a literature review of scientific articles, books, and previous studies from reputable academic sources. **Results:** The study found that risk management maturity assessment is a helpful tool for cooperatives to identify their level of risk exposure, since—like any organization—they face operational risks, including those related to their own members. are attributes evaluated, it was determined that risk management processes, risk culture, governance, data, technology and systems, and the cooperative model itself are all relevant in measuring risk maturity. Cooperativism emerged as a distinguishing feature of this maturity model compared to others. **Managerial Implications:** The managerial implications highlight how adopting a risk management maturity model tailored for cooperatives can clarify the organization's current stage and illuminate areas for improvement, helping guide the cooperative toward more advanced levels across each defined attribute.

Keywords: Cooperativism, Cooperatives, Risk Management, Maturity Models

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Princípios, estrutura e processos de gerenciamento de riscos	23
Figura 2. Evolução do gerenciamento de riscos	24
Figura 3. Modelo das Três Linhas	26
Figura 4. Diagrama de Revisão Sistemática de Literatura (RSL, protocolo ProKnow-C)	29
Figura 5. Diagrama de Pesquisa para o Modelo de Maturidade	29
Figura 6. Diagrama para elaboração de modelo de maturidade	33
Figura 7. Modelo de avaliação de maturidade	33
Figura 8. Mensurando a maturidade em relação aos componentes de gestão de riscos corporativos	36
Figura 9. <i>Risk Maturity Model (RMM).</i>	37
Figura 10. Etapas da Pesquisa	40
Figura 11. Estrutura de um modelo de matriz de maturidade	46
Figura 12. Processos de Gestão de Riscos na percepção dos entrevistados	58
Figura 13. Cultura de Gestão de Riscos na percepção dos entrevistados	62
Figura 14. Governança na percepção dos entrevistados	66
Figura 15. Dados, Tecnologia e Sistemas na percepção dos entrevistados	70
Figura 16. Cooperativismo na percepção dos entrevistados	75
Figura 17. Composição do cenário de cooperativas agropecuárias do Paraná	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Princípios do cooperativismo	18
Tabela 2. Particularidade das cooperativas e riscos atrelados	21
Tabela 3. Princípios do COSO	24
Tabela 4. Extração de Dados da RSL	30
Tabela 5. Revisão Sistemática para o Modelo de maturidade	31
Tabela 6. Modelo de maturidade para a função de Compliance	34
Tabela 7. Síntese das Dimensões do GRC dos Modelos de Avaliação do Grau de Maturidade	38
Tabela 8. Diagrama de pesquisa	40
Tabela 9. Tabela de participantes escolhidos como especialistas	42
Tabela 10. Distribuição de participantes escolhidos como especialistas	42
Tabela 11. Distribuição de participantes por faturamento de suas cooperativas agropecuárias	43
Tabela 12. Informações da entrevista	43
Tabela 13. Categorias e códigos	45
Tabela 14. Comparativo de atributos escolhidos versus dimensões dos modelos existentes	47
Tabela 15. Características das cooperativas	49
Tabela 16. Matriz de avaliação de nível de maturidade por categoria	50
Tabela 17. Processos de Gestão de Riscos - Níveis	51
Tabela 18. Cultura de Riscos - Níveis	52
Tabela 19. Governança - Níveis	52
Tabela 20. Dados, Tecnologia e Sistemas - Níveis	53
Tabela 21. Cooperativismo - Níveis	53
Tabela 22. Relação das interações utilizadas na entrevista de validação com especialistas	54
Tabela 23. Resumo de interações identificadas no atributo de Processos de Gestão de Riscos	54
Tabela 24. Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Processos de Gestão de Riscos	55
Tabela 25. Análise temática da categoria processos de gestão de riscos	56
Tabela 26. Fatores da categoria processo de gestão de riscos	57
Tabela 27. Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Processos de Gestão de Riscos	58
Tabela 28. Resumo de interações codificadas em Cultura de Riscos	59
Tabela 29. Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Cultura de Riscos	60
Tabela 30. Análise temática da categoria processos de Cultura de Gestão de Riscos	61
Tabela 31. Fatores da categoria Cultura de Gestão de Riscos	61
Tabela 32. Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Cultura de Gestão de Riscos	62
Tabela 33. Resumo de interações codificadas em Governança	63
Tabela 34. Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Governança	64
Tabela 35. Análise temática da categoria governança	65
Tabela 36. Fatores da categoria governança	65
Tabela 37. Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Governança	66
Tabela 38. Resumo de interações codificadas em Dados, Tecnologia e Sistemas	67
Tabela 39. Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Dados, Tecnologia e Sistemas	68
Tabela 40. Análise temática da categoria dados, tecnologia e sistemas	69
Tabela 41. Fatores da categoria Dados, Tecnologia e Sistemas	69

Tabela 42. Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Dados, Tecnologia e Sistemas	70
Tabela 43. Resumo de interações codificadas em Cooperativismo	71
Tabela 44. Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Cooperativismo	72
Tabela 45. Análise temática da categoria Cooperativismo	73
Tabela 46. Fatores da categoria Cooperativismo	74
Tabela 47. Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Cooperativismo	75
Tabela 48. Quantidade de interações codificadas por atributo	76
Tabela 49. MAMGRCoop – Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas	76
Tabela 50. Matriz de correspondência – Processos de Gestão de Riscos	78
Tabela 51. Matriz de correspondência – Cultura de Gestão de Riscos	78
Tabela 52. Matriz de correspondência – Governança	79
Tabela 53. Matriz de correspondência – Dados, Tecnologia e Sistemas	79
Tabela 54. Matriz de correspondência – Cooperativismo	80
Tabela 55. Respostas às perguntas norteadoras sobre Processos de Gestão de Riscos	83
Tabela 56. Respostas às perguntas norteadoras sobre Cultura de Gestão de Riscos	84
Tabela 57. Respostas às perguntas norteadoras sobre Governança	85
Tabela 58. Respostas às perguntas norteadoras sobre Dados, Tecnologia e Sistemas	86
Tabela 59. Respostas às perguntas norteadoras sobre Cooperativismo	87
Tabela 60. Resultados MAMGRCoop – Cooperativa X	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AON	AON Global Risk Consulting
CEO	Chief Executive Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRO	Chief Risk Officer
ERM	Enterprise Risk Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FATES	Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social
GRC	Gerenciamento de Riscos Corporativos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IIA	Institute of Internal Auditors
ISO	International Organization for Standardization
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
MAMGRCoop	Modelo de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEPAR	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RMI	Risk Maturity Index
RIMS	Risk and Insurance Management Society
RMM	Risk Maturity Model
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	Introdução	16
1.2	Objetivos da Pesquisa	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	Justificativa do estudo.....	17
2	Referencial Teórico.....	18
2.1	Cooperativas.....	18
2.1.1	Particularidades das cooperativas	20
2.2	Riscos	22
2.2.1	Diretrizes para a Gestão de Riscos.....	23
2.3	Modelos de Maturidade	27
2.3.1	Maturidade em Gestão de Riscos.....	36
3	Procedimentos Metodológicos.....	40
3.1	Caracterização da pesquisa	40
3.2	Coleta de dados	42
3.2.1	Perfil dos entrevistados	43
3.2.2	Roteiro de entrevista	45
3.3	Técnicas de Análise	46
4	Apresentação de Resultados.....	47
4.1	Modelo de avaliação de maturidade de riscos para cooperativas	47
4.1.1	Atributos.....	48
4.1.2	Níveis de maturidade	50
4.1.3	Avaliando a maturidade por atributo	51
4.2	Validação do Modelo de Maturidade Junto de Especialistas.....	54
4.2.1	Análise do atributo de Processos de Gestão de Riscos	55
4.2.2	Análise do atributo de Cultura de Riscos.....	60
4.2.3	Análise do atributo de Governança.....	64
4.2.4	Análise do atributo de Dados, Tecnologia e Sistemas.....	68
4.2.5	Análise de cooperativismo	72
4.3	Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas (MAMGRCoop)	77
4.4	Avaliando a maturidade em Gestão de Riscos do MAMGRCoop.....	78
4.5	Aplicação do modelo em uma cooperativa agropecuária	82
4.5.1	Escolha da cooperativa.....	82

4.5.2 Aplicação da avaliação.....	83
4.5.3 Resultados da aplicação	90
4.5.4 Sugestões de ações para avanço nos níveis de maturidade	91
5 Análise e Discussão dos Resultados	93
5.1 Implicações Gerenciais	95
6 Conclusão.....	96
6.1 Limitações do estudo e pesquisas futuras	97
REFERÊNCIAS.....	99
ANEXOS	103
ANEXO A – Modelo das três linhas.....	103
ANEXO B – Framework de COSO.....	104
ANEXO C – Framework da ISO 31000.	105
APÊNDICES.....	106
Apêndice 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	106
Apêndice 2 – Roteiro de Entrevista	107
Apêndice 3 – Perguntas norteadoras para a avaliação de maturidade	110
Apêndice 4 – MAMGRCoop – Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos em Cooperativas.....	111

1 Introdução

Vivemos em um ambiente de incertezas e de oportunidades no qual uma decisão deve ser pautada em uma análise de risco, mesmo que de forma preliminar, para uma melhor chance de sucesso. Isso acontece tanto na vida pessoal quanto na vida empresarial. Diante disso, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017), a gestão de riscos vem se tornando cada vez mais importante no dia a dia, não somente em razão de sua forma de reação a problemas, mas também pela importância assumida nos níveis estratégicos.

No cenário do agronegócio não é diferente, há incertezas por toda a parte, desde o planejamento e da produção até a comercialização de insumos agrícolas. Uma das formas de resposta para a mitigação a esses riscos ou incertezas existentes é a constituição de uma cooperativa, que auxilia atuando como proteção aos seus cooperados por meio de suas operações, contando com uma estrutura estabelecida pela lei 5.764/71 para questões de gestão e governança. Diante desse cenário, o cooperativismo ganhou força e vem se fortalecendo cada vez mais em diversos ramos, inclusive no agropecuário (Oliveira & Wander, 2022).

As cooperativas agropecuárias demonstram papel importante no cenário econômico e no agronegócio. Só no Paraná, de acordo com a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar, 2024), em 2023 as cooperativas do agro cresceram 3,61% em faturamento em comparação com o ano anterior, atingindo o montante de R\$ 165,2 bilhões em faturamento operacional, com 62 cooperativas. Face a isso, as cooperativas exercem importante papel no gerenciamento de riscos de sua cadeia e de seus produtores, podendo essa ferramenta ser um grande diferencial em suas atividades, contribuindo para a sua perenidade e para o atingimento de seus objetivos (Oliveira & Wander, 2022). Como as demais organizações, as sociedades cooperativas possuem níveis de apetite e tolerância a riscos, além de estrutura que contribui com o seu nível de maturidade de gestão, governança e riscos.

Atualmente há mecanismos para a mensuração do nível de maturidade de riscos das empresas por meio de modelos. A aplicação dessa avaliação fornece um diagnóstico para entender os pontos fortes e fracos de cada organização perante os aspectos de riscos, além de identificar quais seriam os aspectos a serem desenvolvidos para o aumento dos níveis de maturidade (AON, 2017; IBGC, 2017; RIMS, 2022).

Entende-se que esses métodos são válidos e ajudam as organizações a analisar seu momento atual e avaliar a elaboração de planos para onde se deseja chegar. Entretanto, os temas considerados por esses métodos são voltados a empresas em geral e podem deixar de fora aspectos importantes das sociedades cooperativas, visto que estas possuem diferenciações perante as sociedades de capital.

O presente estudo pretende identificar as particularidades presentes nas cooperativas e propor um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos que contemple a avaliação desses aspectos diferenciais, provendo assim, uma importante ferramenta para diagnóstico de maturidade em gestão de riscos e uma forma de poder se pensar no futuro, com a visibilidade de evolução em elementos de gerenciamento de riscos.

1.2 Objetivos da Pesquisa

Conforme se entende que as cooperativas são organizações diferenciadas das sociedades de capital, percebe-se uma lacuna referente à diferenciação da avaliação de maturidade em gestão de riscos de uma sociedade de capital e uma sociedade cooperativa, partindo dos próprios aspectos fundamentais (princípios cooperativistas), legislação (Lei 5.764/71), pessoas (sociedade e cooperados) e considerando os problemas característicos dessas relações como a presença de cooperados caroneiros (*free-riders*), conflitos de agência nas relações de cooperativas, separação de dono de outras funções, direitos de propriedade, dualidade das cooperativas e problemas relacionados ao horizonte (Chaddad & Iliopoulos, 2013; Fulton & Hueth, 2009; Novkovic *et al.*, 2022).

Diante das considerações pautadas e, em especial, no que tange ao cooperativismo, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Propor um modelo voltado à avaliação de maturidade em gestão de riscos para cooperativas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Determinar quais características específicas das cooperativas podem ser fonte de riscos particulares em relação a esse tipo de organização;
- b) Propor um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos voltado às cooperativas;
- c) Aplicar o modelo em uma cooperativa.

1.3 Justificativa do estudo

O cooperativismo desempenha um papel essencial no setor agropecuário brasileiro, representando uma alternativa econômica e social que promove a integração entre produtores e

consumidores, além de fomentar o desenvolvimento regional (OCEPAR, 2024). Entretanto, as cooperativas agropecuárias enfrentam desafios únicos, distintos das sociedades de capital, tanto em sua estrutura organizacional quanto em suas dinâmicas internas, devido à sua natureza cooperativa baseada em princípios específicos como a gestão democrática, a participação econômica dos membros e a preocupação com a comunidade. (Bialoskorski, 2009; Moreira, 2009; Zylbersztajn, 2002)

Esses desafios incluem problemas como a presença de cooperados caroneiros (*free-riders*), conflitos de agência, separação entre propriedade e controle, bem como questões relacionadas à dualidade das cooperativas e ao horizonte de planejamento. Tais aspectos não apenas influenciam diretamente a governança e o desempenho dessas organizações, mas também criam um cenário em que os riscos precisam ser abordados de forma diferenciada. Apesar da relevância do tema, ainda existe uma lacuna na literatura quanto à avaliação de maturidade em gestão de riscos aplicada às cooperativas, especialmente considerando suas particularidades. (Bialoskorski, 2009; Cook, 1997; Fulton & Hueth, 2009; Sexton, 1997; Zylbersztajn, 2002).

Esta pesquisa, portanto, busca preencher essa lacuna ao explorar os fatores que tornam as cooperativas únicas e ao propor uma abordagem que considere os riscos específicos desse modelo organizacional. Ao avançar no entendimento sobre como as cooperativas podem aprimorar sua maturidade em gestão de riscos, este estudo pretende contribuir para uma tomada de decisão mais assertiva, garantindo maior sustentabilidade e eficiência no setor cooperativista.

Além disso, ao propor e aplicar um modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos, adaptado às características das cooperativas agropecuárias, espera-se oferecer ferramentas práticas que possam ser aplicadas por gestores e líderes cooperativistas. Dessa forma, os resultados desta pesquisa têm o potencial de impactar positivamente o ramo cooperativista, fortalecendo o papel das cooperativas no agronegócio brasileiro e promovendo sua competitividade no mercado global.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico desta dissertação tem como propósito estabelecer uma base conceitual sólida acerca do cooperativismo, considerando o contexto de gestão de riscos. Além disso, o capítulo ainda aborda uma revisão sistemática de literatura com ênfase na aplicação de modelos de maturidade. Dessa forma, este capítulo busca oferecer um panorama teórico que permite compreender os conceitos identificados nas literaturas disponíveis.

2.1 Cooperativas

Em meio ao contexto do liberalismo econômico, as cooperativas se ergueram como uma resposta social, buscando soluções alternativas para os desafios enfrentados pelas comunidades e pelos indivíduos. Orientadas por seus princípios fundamentais, as cooperativas impulsionam a qualidade de vida, o desenvolvimento comunitário e o bem-estar social e ambiental, promovendo o acesso a melhores condições de vida (Figueiredo & Franco, 2018; Pinho, 1982).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2024) define cooperativa como uma sociedade de pessoas unidas de forma voluntária para atender às necessidades econômicas, sociais e culturais, considerando uma organização de propriedade coletiva e com controle democrático. Para tanto, ela dissemina os valores e os princípios que norteiam as diretrizes de gestão e funcionamento das cooperativas, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1
Princípios do cooperativismo

Princípios	Descrição
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico e dispostas a assumir suas responsabilidades como membros. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
Gestão democrática	As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus membros, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
Participação Econômica dos membros	Em uma cooperativa, os membros contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmente, propriedade comum da cooperativa e os membros recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos membros, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente.
Autonomia e Independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos membros e sua autonomia.
Educação, formação e informação	Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus membros e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
Intercooperação	Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.

Interesse pela comunidade	Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos membros.
---------------------------	---

Nota. Fonte: ACI (2024).

Esses princípios foram moldados ao longo do tempo e formados após a busca por uma sociedade mais equitativa, sustentável e democrática. (Veiga & Fonseca, 2001).

2.1.1 Particularidades das cooperativas

As cooperativas no Brasil são reguladas pela Lei n. 5.764 (1971) que caracteriza como sendo uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços aos associados. Tratando-se dos aspectos de distinção, considerando sua natureza, possui:

1. Adesão Voluntária, com número ilimitado de pessoas associadas, excetuando-se caso haja impossibilidade de prestação de serviços;
2. Capital Social Variável, representado por cotas-parte;
3. Inacessibilidade de cotas-parte de capital a terceiros fora da sociedade;
4. Voto democrático, considerando a singularidade (uma pessoa, um voto);
5. Participação de Sobras em proporção às operações realizadas pelo associado com a cooperativa;
6. Indivisibilidade dos fundos de reserva a de assistência técnica, educacional e social;
7. Neutralidade Política;
8. Admissão de associados conforme possibilidades de operações e prestação de serviços.

Além das particularidades relatadas, as cooperativas ainda possuem características próprias que podem se transformar em incertezas no decorrer de sua existência, caso não haja devido acompanhamento e atenção; com possibilidades de sofrer com problemas como o de conflito de agência, de conflitos de interesses dos associados, problemas de horizonte, cooperados caroneiros (*freeriders*), problemas com direitos de propriedade, perda significativa de barganha (com empresas acessando diretamente os cooperados) que ocorrem principalmente no ramo agrícola como também problemas de sucessão e na admissão de novos membros (Fulton & Hueth, 2009).

Em relação ao conflito de agência, este surge a partir da separação entre a propriedade (principal) e a gestão (agente), em que o principal repassa ao agente os poderes de decidir em nome da organização. A não separação entre a propriedade e o controle gera ineficiências que aumentam

sua relevância quando a organização cresce, sendo pelo ganho de escala ou demais fatores que impliquem maior complexidade gerencial (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976; Zylbersztajn, 2002).

Nas cooperativas, Cook (1995) relata que há uma diferenciação das demais organizações, visto que os cooperados são simultaneamente donos, usuários e consumidores de seus produtos e serviços. Portanto, mesmo que haja uma separação entre os agentes, há um risco residual de decisões a serem tomadas com interesses que não sejam os dos demais associados. Isso, em consonância com os conflitos de interesses, conforme colocado por Zylbersztajn (2002), explica que, por muitas vezes, o cooperado é também o executivo da organização, não tendo, assim, incentivos para maximizar o valor da empresa, pois isso não lhe traria vantagens. Conforme o mesmo autor, em grande parte das cooperativas do Brasil, o controle e as decisões estratégicas são feitos pelo mesmo agente, podendo ser visto como um fator inibidor de uma gestão eficiente (Demsetz, 1995; Silva *et al.*, 2011). Quando a gestão é exercida por um agente não especializado, como um membro de cooperativa, podem surgir problemas de ineficiência, que seriam identificados no mercado caso se tratasse de uma empresa exposta a tal condição.

Outra complicação que pode aparecer nas cooperativas e gerar riscos à sua continuidade é o problema do horizonte, indicador de que os cooperados tendem a rejeitar estratégias vinculadas à imobilização do capital por períodos longos. Isso se origina do fato que os valores investidos não variam com o valor da organização cooperativa, visto que as quotas de participação não seguem esse tipo de valoração (Cook, 1997; Sexton, 1997; Zylbersztajn, 2002). Dessa forma, os autores colocam que esse tipo de problema pode vir a impactar projetos de longa duração, de diferenciação de produtos e de desenvolvimento de marcas, visto que os projetos de curta duração tendem a ser priorizados. Em outras palavras, esse tipo de problema descreve que quem entra na cooperativa em períodos posteriores à sua estruturação, beneficia-se dos investimentos realizados por gerações anteriores, porém, não terá grandes incentivos para continuar investindo (Zylbersztajn, 2002).

O caso do caroneiro é comum na economia (Milgrom & Roberts, 1992). Ocorre quando um agente que tem o direito de afetar ou beneficiar-se de uma decisão estratégica não é afetado integralmente pelos seus resultados, ou seja, este surge quando há problemas de observação e monitoramento, tornando possível comportamentos oportunos. Exemplos disso, conforme Zylbersztajn (2002), ficam explícitos quando há super utilização de assistência técnica, quando o cooperado adquirir insumos da cooperativa, porém, desviar seu produto para outras vias de distribuição caso haja uma vantagem de preço, ou, quando um produtor não cooperado entrega o seu produto para a cooperativa em nome de outro, auferindo eventuais vantagens para quais ele não contribuiu.

Os direitos de propriedade nas cooperativas divergem das outras organizações, visto que Zylbersztajn (1993) descreve que cada membro tem o poder de interferir no destino da organização, não proporcionalmente à sua participação de capital, mas de acordo com o princípio de, a cada homem, um voto. Com isso, Milgrom & Roberts (1992) alertam que o status de direitos limitados e de não concentração na propriedade em uma sociedade cooperativa leva os associados a serem pouco incentivados a participar diretamente do negócio. Ainda sobre o tema, Bialoskorski (1994) indica que uma relação como essa, pode levar a uma ineficiência para a cooperativa, visto que, nas assembleias e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, o associado (agente) pode fixar (como principal), sua própria margem de custos ou remuneração. Um resumo das características e riscos oriundos destas pode ser visto na tabela 2.

Tabela 2
Particularidade das cooperativas e riscos atrelados

Particularidade	Risco identificado	Descrição do Risco identificado
Múltiplos chapéus dos cooperados	Conflito de Agência / Conflito de Interesses	Surge da separação entre propriedade e gestão. Pode resultar em decisões que não refletem os interesses coletivos, prejudicando a governança e a eficiência da cooperativa.
Horizonte das cooperativas agropecuárias	Problema do Horizonte	Refere-se à relutância em investir em estratégias ou projetos de longo prazo, já que os cooperados, por não verem reflexos imediatos de suas contribuições, tendem a priorizar ações de curto prazo.
Cooperados Caroneiros	Desequilíbrio na distribuição de benefícios	Envolve situações em que alguns cooperados se beneficiam dos serviços ou investimentos da cooperativa sem contribuir proporcionalmente, gerando desequilíbrio no esforço e nos benefícios coletivos.
Direitos de Propriedade	Falta de incentivo e engajamento	Nas cooperativas, a regra do "um homem, um voto" não vincula a responsabilidade ou o incentivo ao nível de investimento, o que pode reduzir o engajamento dos membros na gestão e na tomada de decisões estratégicas.
Sucessão de cooperados e continuidade da cooperativa	Problemas de Sucessão	A dificuldade em renovar lideranças pode comprometer a continuidade dos negócios e das boas práticas de gestão, aumentando os riscos operacionais e estratégicos a médio e longo prazo.

Nota. Elaborado pelo autor

2.2 Riscos

O risco está presente na vida humana desde seus primórdios. Damodaran (2009) explica que, embora não haja uma unanimidade sobre o termo, muitos concordam que ele consiste, principalmente, na probabilidade da ocorrência de eventos negativos e nas suas consequências. Ainda se tratando de conceitos iniciais, vemos como o tema era visto na Antiguidade:

A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é o domínio do risco: a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era um espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos possíveis. (Bernstein, 1997, p.1).

Dada a evolução sobre o tema, temos as definições que trazem a forma contemporânea. A *International Organization for Standardization* (ISO, 2018) simplifica o conceito considerando um “efeito da incerteza nos objetivos”. Por mais que haja diferenciações na forma de conceituação no tema, em linhas gerais, trata-se de algo fora do esperado. Como todas as organizações são expostas a algum tipo de incerteza ao longo de seu curso, realizar um gerenciamento desses riscos pode ajudar na criação, proteção de valor, além da melhoria de seu desempenho (ISO, 2018). Considerando IBGC (2023), o risco, embora inerente às atividades corporativas, pode ser transformado em uma oportunidade estratégica. Avaliar e compreender os riscos não apenas mitiga impactos potenciais, mas também permite que organizações identifiquem áreas de melhoria. Com isso, a abordagem correta da gestão de riscos é, portanto, necessária para o desenvolvimento sustentável e para a obtenção de vantagem competitiva.

As ações implementadas pela administração que modificam o risco são denominadas de controles, que consideram um conjunto de regras, procedimentos e diretrizes para as operacionalizações das operações, resultando, após isso, em um nível de risco residual (COSO, 2017; ISO, 2018).

2.2.1 Diretrizes para a Gestão de Riscos

O gerenciamento de riscos proporciona uma possibilidade de se administrar as incertezas e os riscos de forma a melhorar a capacidade de geração de valor, sendo um importante aliado no dia a dia das organizações para evitar eventos adversos que poderiam ser evitados (ISO, 2018; IBGC, 2017).

Ainda na exploração do tema, IBGC (2017) relata que o gerenciamento de riscos pode ser

entendido como um sistema intrínseco ao planejamento estratégico de negócios, composto por processos contínuos e estruturados – desenhados para identificar e responder a eventos que possam afetar os objetivos da organização. Um dos objetivos é encontrar um equilíbrio dos níveis de retenção, redução, exploração e transferência de riscos, e que ele seja adequado ao apetite de riscos da organização. O apetite, por sua vez, está associado ao nível de risco que a organização está disposta a aceitar na busca dos seus objetivos e de sua missão. Outro elemento discutido refere-se à tolerância a riscos, sendo vista como a variação aceitável em torno dos limites estabelecidos.

Como complemento, podemos elencar a publicação da ISO (2018) sobre diretrizes de gestão de riscos. O documento cita que gerenciar os riscos auxilia as organizações no estabelecimento de estratégias, alcance de objetivos e tomada de decisões com fundamento, além de ser parte integrante da governança e liderança, contribuindo para os sistemas de gestão.

Como princípios, estrutura e processo, possui os componentes interligados, conforme ilustrado em figura 1:

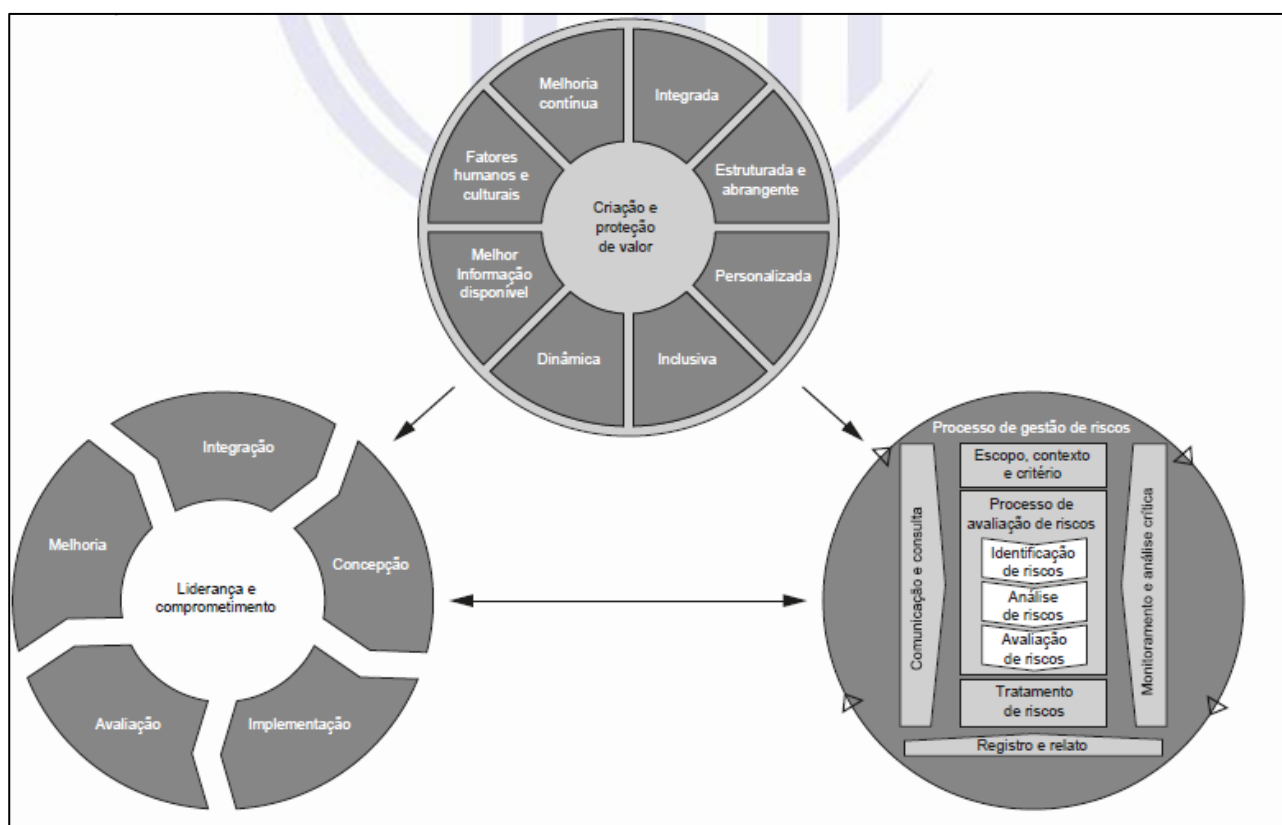


Figura 1. Princípios, estrutura e processos de gerenciamento de riscos

Fonte: ISO (2018).

A norma ainda caracteriza as premissas do processo de concepção, implementação, avaliação e melhoria, além de demonstrar linhas gerais sobre o processo de tratamento de riscos,

monitoramento, análise crítica e relato.

Por mais que a figura demonstre uma concepção estruturada, nos moldes em que é hoje, o gerenciamento de riscos foi se desenvolvendo ao longo dos anos, a medida em que foram surgindo novas necessidades em resposta à dinamicidade dos riscos, conforme figura 3:

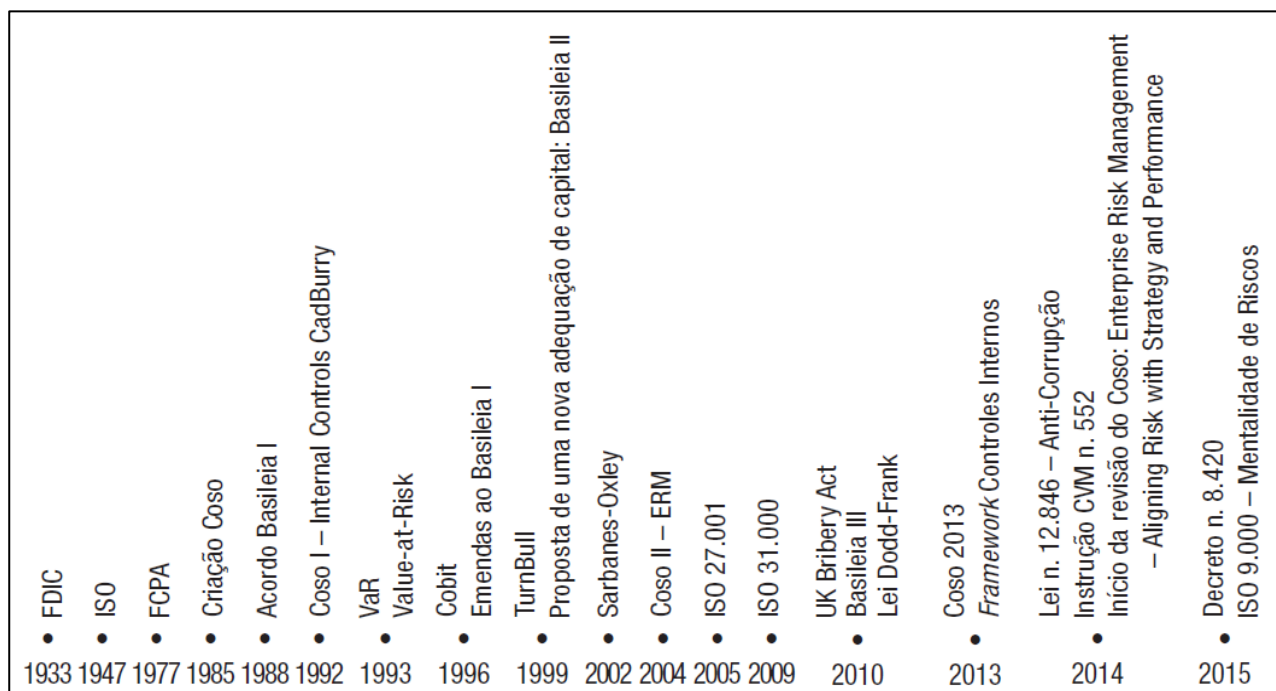


Figura 2. Evolução do gerenciamento de riscos

Fonte: IBGC (2017).

Diante disso, podemos entender que o gerenciamento de riscos vem sendo construído ao longo dos anos, à medida em que vão sendo necessárias adaptações e novas respostas ao surgimento dos riscos e suas particularidades.

Existem outras organizações voltadas para o desenvolvimento de gerenciamento de riscos, como o COSO (2017) que publicou um documento que incorpora as perspectivas e práticas atualizadas considerando o cenário dinâmico, relatando que o tema ainda abrange a compreensão das ramificações da estratégia, incluindo a possibilidade de desalinhamento, quanto à gestão dos riscos para estabelecer metas. As causas primordiais de perda de valor estão associadas à potencial falta de contribuição da estratégia para a missão e visão da organização (COSO, 2017).

O modelo COSO (2017) fornece diretrizes para o gerenciamento de riscos, considerando seus cinco princípios, para que uma organização possa seguir durante a implementação ou revisão de seu gerenciamento de riscos, considerando suas necessidades, conforme tabela 04.

Tabela 3.
Princípios do COSO

Governança e cultura	Definição de estratégia e objetivos	Desempenho	Análise e revisão	Informação, comunicação e relatórios
1. Exercer a supervisão de risco pelo conselho	6. Analisar o contexto de negócio	10. Identificar o risco	15. Avaliar mudanças substanciais	18. Alavancar informação e tecnologia
2. Estabelecer estruturas operacionais	7. Definir o apetite a risco	11. Avaliar a gravidade do risco	16. Analisar risco e desempenho	19. Comunicar informações sobre riscos
3. Definir a cultura desejada	8. Avaliar estratégias alternativas	12. Priorizar os riscos	17. Buscar melhorias no gerenciamento de riscos corporativos	20. Divulgar relatórios sobre risco, cultura e desempenho
4. Demonstrar compromisso com os valores essenciais	9. Formular objetivos de negócio	13. Implementar respostas ao risco		
5. Atrair, desenvolver e reter pessoas capazes		14. Desenvolver uma visão de portfólio		

Nota. Fonte: Adaptado de Coso (2017).

É importante salientar que, no gerenciamento de riscos, a cultura de riscos é algo que deve permear toda a organização, e cabe ao conselho de administração engajar-se para promover um amplo entendimento da importância do tema para a longevidade dos negócios (IBGC, 2017).

Por mais que o conselho de administração seja responsável por determinar objetivos estratégicos, perfil de riscos e monitoramento do funcionamento do processo de gestão de riscos, não cabe só a ele as funções dentro do gerenciamento de riscos, tendo mais agentes com papéis e responsabilidades, como conselho fiscal, comitês executivos, diretoria, auditorias e órgãos reguladores (IBGC, 2017).

Como o gerenciamento de riscos não depende de um único agente, cabe às organizações desenvolverem estruturas e processos eficazes para o atingimento de seus objetivos. Conforme divulgado pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA, 2020), o modelo de três linhas ajuda as organizações a identificarem estruturas e processos que auxiliem no atingimento de objetivos e facilitem um forte gerenciamento de riscos e governança. O modelo proposto pelo The IIA é aplicável às organizações e adota uma abordagem baseada em princípios e adaptação; possui foco na contribuição que o gerenciamento de riscos oferece para atingir objetivos e criar valor, assim como

trata de questões de defesa e proteção, demonstrado na figura 4.

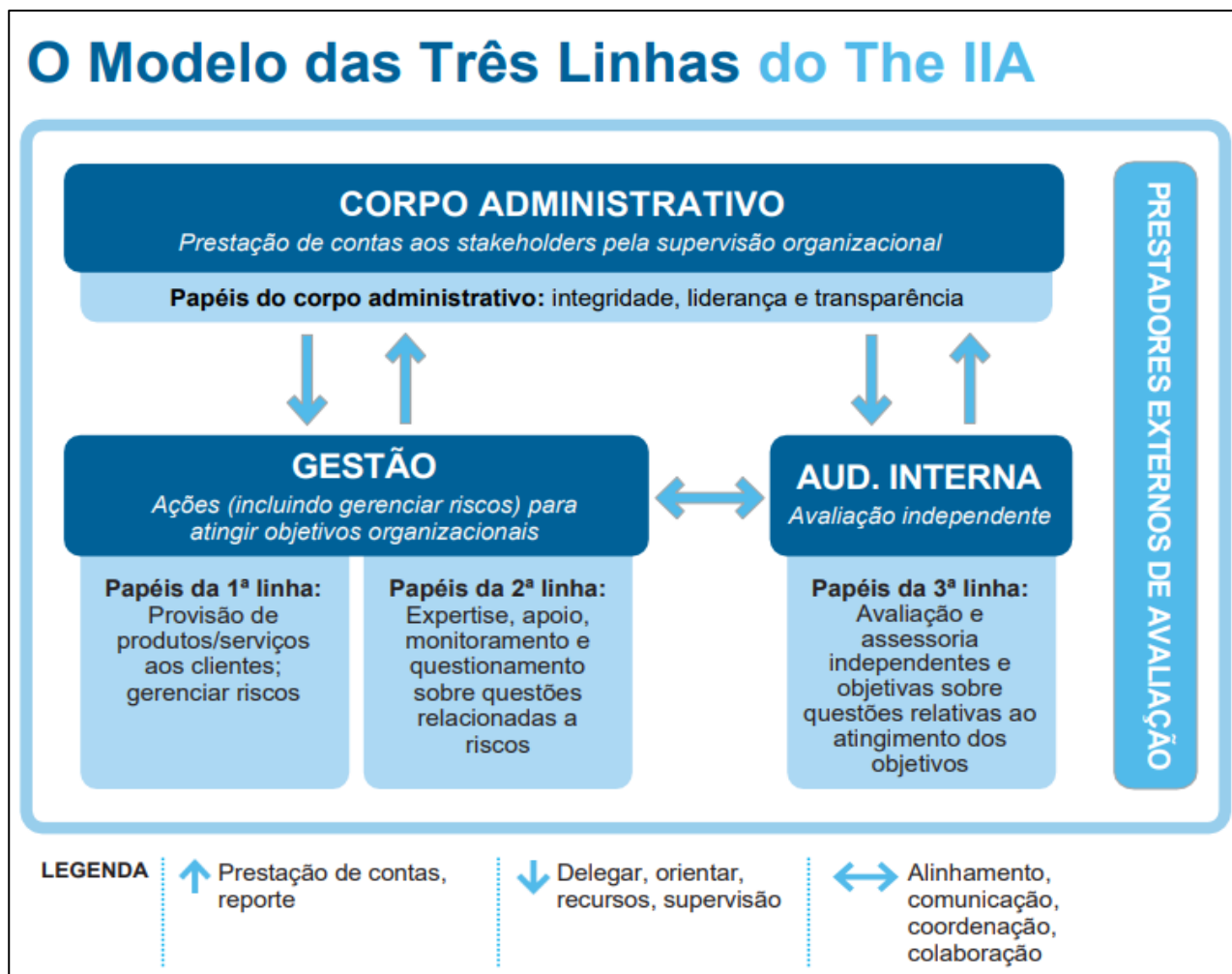


Figura 3. Modelo das Três Linhas

Nota. Fonte: IIA (2020).

Os princípios que o IIA (2020) propõe baseiam-se na governança, papéis do corpo administrativo, gestão e os papéis da primeira e segunda linhas, papéis da terceira linha, independência da terceira linha e criação e proteção de valor. A aplicação desse modelo é mais eficaz quando adaptado para se alinhar aos objetivos da organização que garantam uma relação entre suas linhas e papéis, podendo estabelecer quantas linhas de reporte forem necessárias entre a gestão e o corpo administrativo, porém, os gerentes de primeira linha permanecem responsáveis pelo gerenciamento de riscos.

2.3 Modelos de Maturidade

Como embasamento para o tópico de maturidade, foi explorada a literatura que enfatiza e promove um entendimento sobre as sociedades cooperativas, demonstrando algumas características presentes nesse tipo de organização. Em relação à gestão de riscos, os materiais presentes consideraram as diretrizes de ISO(2018), COSO(2017) e IBGC(2017). Além disso, o delineamento da pesquisa considerou o tema de maturidade em riscos e, dessa forma, a exploração da literatura se deu por meio de RSL (Revisão Sistemática de Literatura), considerando a busca nas principais bases de periódicos.

Sobre a revisão, esta foi realizada considerando as publicações disponíveis e indexadas nas bases científicas da Web of Science, Scopus e Science Direct. Conforme Ensslin *et al.* (2012) a realização de pesquisas científicas de determinado tema tornou-se complexa, considerando a vasta quantidade de informações encontradas nas literaturas em variadas fontes. Com isso, baseando-se no método *Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C)*, proposto pelo Laboratório de Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (LabMCDA) do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (Ensslin *et al.*, 2013), foram realizadas as etapas de seleção de artigos sobre o tema de pesquisa e a análise bibliométrica desse portfólio. Para a seleção dos artigos do portfólio bibliográfico, foi realizada a seleção de um banco de artigos bruto, por meio da definição dos eixos da pesquisa, considerando a gestão de riscos e de maturidade. As bases científicas escolhidas foram a Web of Science, Scopus e Science Direct, considerando que essas bases seguem o padrão de revisão por pares e aceitação acadêmica. A *string* de busca considerou os eixos da pesquisa, utilizando sinônimos, variações, além do sinal (*) como sufixo para abranger além das palavras exatas. Com isso, os termos aplicados foram ("*risk*" OR "*enterprise risk management*" OR "*risk management*" OR "*integrat* risk management*" OR "*complet* risk management*" OR "*business risk management*" OR "*corporat* risk management*" OR "*ERM*" OR "*IRM*") e no outro eixo ("*maturity*") considerando o título, resumo e palavras-chave dos artigos. Após isso, foi realizada a aplicação de filtros adicionais visando ao aumento da precisão do recorte da pesquisa, sendo a linguagem inglesa ou portuguesa, categorias ("*business*", "*management*", "*economics*"). Os resultados encontrados nas bases pesquisadas foram salvos no formato *.bibtex e importados na ferramenta "*Parsifal*" como sistema de auxílio de operacionalização. O primeiro filtro aplicado na base bruta de artigos foi o de remover artigos duplicados, seguindo com a leitura e alinhamento do título e leitura completa do artigo. Finalizada a primeira etapa, a análise seguiu para a análise bibliométrica, avaliando e quantificando as informações e características. Como explica Ensslin *et al.*, (2013), a pesquisa pode ser conduzida de forma básica ou avançada, dependendo do nível de profundidade metodológica e do rigor aplicado na construção do conhecimento. A pesquisa básica se caracteriza por seu enfoque exploratório, utilizando-se de

levantamento bibliográfico amplo e criterioso, com o objetivo de proporcionar uma compreensão inicial do tema investigado. Essa abordagem é frequentemente adotada nas etapas preliminares do processo científico, servindo como ponto de partida para investigações mais estruturadas. Por outro lado, a pesquisa avançada apresenta maior rigor científico, sendo fundamentada por procedimentos metodológicos sistematizados. Essa forma avançada implica a seleção criteriosa de publicações com base em critérios de relevância, impacto e alinhamento teórico, resultando na construção de um portfólio bibliográfico validado, que dá suporte aos estudos subsequentes e demonstra maior robustez à produção científica. O formato escolhido para essa pesquisa foi pela forma básica, para verificar as principais características das publicações sobre o tema de interesse.

Após a busca pela *string* e os filtros aplicados, foi encontrada a quantidade de 4.865 artigos, sendo 2.532 na *Science Direct*, 546 na *Scopus* e 1.787 na *Web of Science*. O primeiro filtro aplicado considerou a remoção dos artigos em duplicidade, sendo 269 artigos, restando 4.596 a serem avaliados. Na sequência, foi considerada a leitura dos títulos dos artigos, com o objetivo de averiguar seu alinhamento com a proposta tema de pesquisa. Concluída essa etapa, restaram 48 artigos com seu título alinhado com o tema.

Realizada a etapa de leitura do resumo dos 48 artigos, foram descartados 30 por não estarem alinhados com o tema de pesquisa, restando 18 artigos para a leitura completa. Em relação à leitura completa dos artigos, notou-se que sete (7) não tratavam especificamente do tema de pesquisa ou fugiam da ideia central da proposta de modelos de maturidade. Ao final, foi considerado o portfólio bibliográfico de 11 artigos. Toda a estrutura e o resumo da revisão sistemática podem ser observados por meio da figura 4.

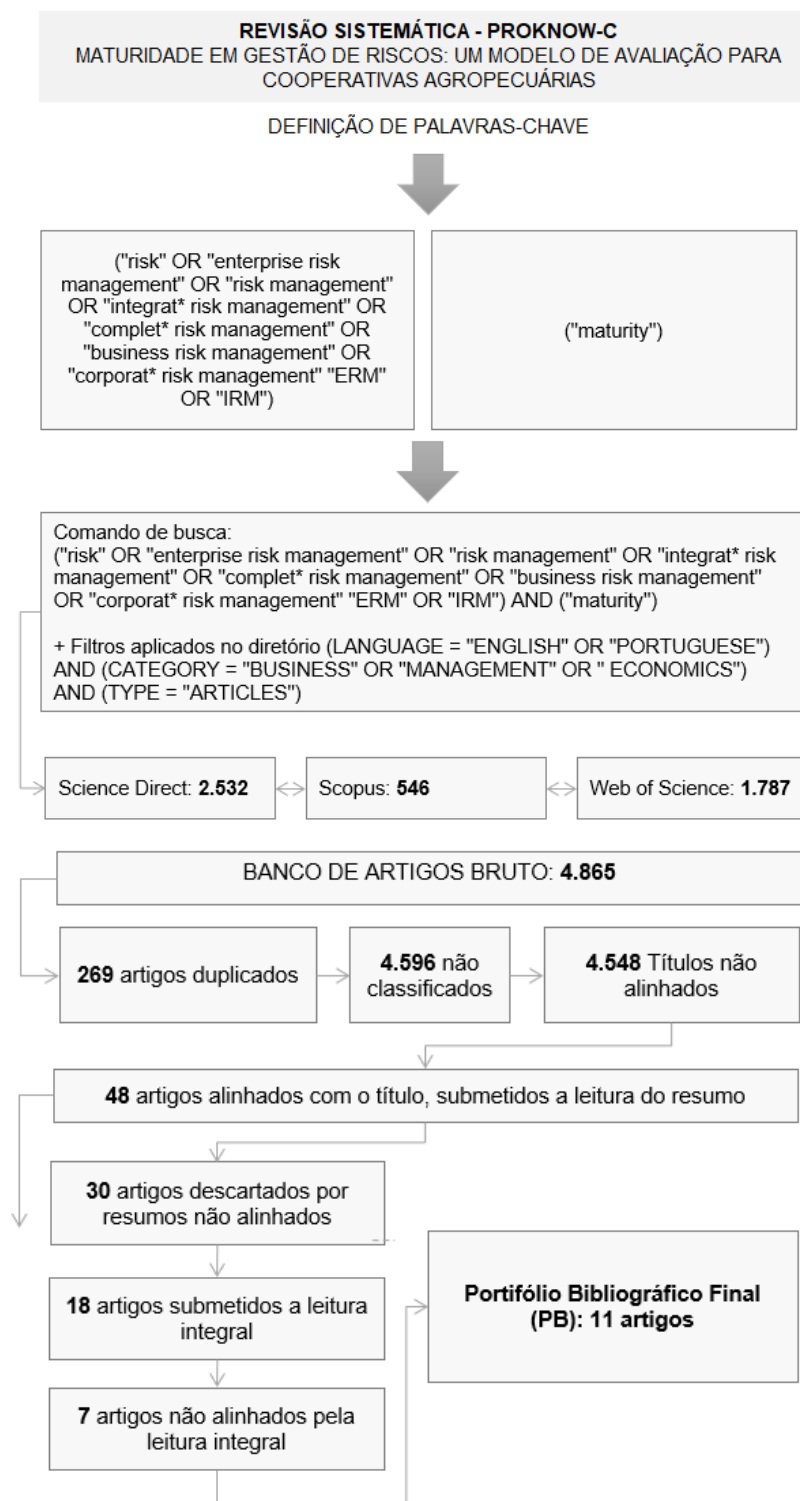


Figura 4. Diagrama de Revisão Sistemática de Literatura (RSL, protocolo ProKnow-C)

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Ensslin *et al* (2013).

Após essa etapa, foi realizado o processo de *Data Extraction Form*, que consistem em extrair os principais dados de forma a entender os autores, o título do artigo, a abordagem de pesquisa e a forma de coleta de dados, conforme tabela 4:

Tabela 4
Extração de Dados da RSL

Autor	Título	Abordagem da Pesquisa	Coleta de Dados	Abordagem de Maturidade
(Wieczorek-Kosmala, 2014)	Risk management practices from risk maturity models perspective	Quantitativo	Survey	Abrangente
(Farrell & Gallagher, 2015)	The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity	Quantitativo	Survey	Focada em um modelo
(Cech & Januska, 2020)	Evaluation Of Risk Management Maturity In The Czech Automotive Industry:Model And Methodology	Qualitativo	Entrevistas	Abrangente
(Feitosa <i>et al.</i> , 2021)	A supply chain risk management maturity model and a multi-criteria classification approach	Quantitativo	Survey	Abrangente
(Antonsen & Madsen, 2021)	Developing a Maturity Model for the Compliance Function of Investment Firms: A Preliminary Case Study from Norway	Qualitativo	Entrevistas	Abrangente
(Guerra <i>et al.</i> , 2021)	A maturity model for supply chain risk management	Qualitativo	Estudo de Caso	Abrangente
(Jalilvand, & Moorthy, 2023)	Triangulating Risk Profile and Risk Assessment: A Case Study of Implementing Enterprise Risk Management System	Misto	Survey	Focada em um modelo
(Perrenoud & Cowan, 2023)	Development and Validation of Elements for the Construction Risk Maturity Assessment (CRMA)	Qualitativo	Entrevistas	Focada em um modelo
(Hoseini & Bosch-Rekveltd, 2021)	Developing a generic risk maturity model (GRMM) for evaluating risk management in construction projects	Qualitativo	Entrevistas, Grupos Focais	Abrangente
(Mafrolla & D'Amico, 2016)	Enterprise risk management in private firms: Does ownership structure matter?	Quantitativo	Sample	Abrangente
(Novkovic & Miner, 2022)	Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities	Qualitativo	Documental	NA

Nota. Elaborado pelo autor.

O portfólio escolhido foi considerado e separado nesse trabalho de acordo com a sua temática, fundamentando a revisão bibliográfica desta pesquisa.

Os modelos de maturidade são utilizados para avaliar o nível de desenvolvimento de processos organizacionais e auxiliar na formulação de estratégias de aprimoramento contínuo. Ao estabelecer diferentes estágios de progresso, essas ferramentas permitem que organizações gerem um diagnóstico de sua situação atual e identifiquem oportunidades para evolução. Em diversos contextos, tais modelos se mostram fundamentais na gestão de riscos, no compliance, na cadeia de suprimentos e

em áreas industriais específicas, proporcionando uma visão estruturada do desempenho e possibilitando tomadas de decisão embasadas (Farrell & Gallagher, 2015; Wieczorek-Kosmala, 2014).

A estrutura dos modelos de maturidade normalmente envolve múltiplos níveis, começando por um estágio inicial caracterizado por práticas informais e evoluindo até um patamar onde há integração plena e otimização dos processos. Essa abordagem sistematizada é essencial para garantir a padronização e a comparabilidade dos resultados obtidos, permitindo que diferentes organizações adotem parâmetros semelhantes para avaliar sua maturidade. Cech e Januska (2020) demonstram como essa estrutura contribui para a implementação eficaz de práticas de gestão de riscos na indústria automotiva, reforçando a importância da adaptação dos frameworks às especificidades do setor.

A aplicação desses modelos também se destaca na gestão de riscos empresariais, permitindo que as organizações identifiquem lacunas em suas práticas e desenvolvam abordagens mais robustas para mitigar ameaças e incertezas. Farrell e Gallagher (2015) exploram a relação entre a maturidade do gerenciamento de riscos e a percepção de valor no mercado, evidenciando que empresas mais maduras nesse aspecto tendem a apresentar avaliações mais positivas. Outra forma de análise de modelos de maturidade, podemos identificar no trabalho proposto por Hoseini *et al.* (2021), em que foi realizado um levantamento de literatura para revisão sistemática sobre o tema, gerando uma tabela de resumo, considerando o número de níveis de maturidade, conforme tabela 5.

Tabela 5
Revisão Sistemática para o Modelo de maturidade

Fonte	Níveis de Maturidade	Tipo
Modelo de Maturidade de Risco (Hillson, 1997)	4	Matriz de níveis de atributos de maturidade
Modelo de Maturidade de Gestão de Projetos (Crawford, 2006)	5	Matriz de níveis de atributos de maturidade
Modelo de Maturidade de Gestão de Riscos (RMMM, 2002)	4	Matriz de níveis de atributos de maturidade
IACCM Modelo de Maturidade em Gestão de Riscos de Negócios (IACCM, 2003)	4	Questionário e matriz de níveis de atributos de maturidade
Modelo de Maturidade da Capacidade de Gerenciamento de Risco (Yeo and Ren, 2009)	5	Questionário
Modelo de Maturidade em Gestão de Riscos PMI (Loosemore <i>et al.</i> 2006)	4	Matriz de níveis de atributos de maturidade
Modelo de Maturidade em Risco de Projetos (Hopkinson, 2012)	4	Questionário
Modelo de Maturidade da Capacidade de Gerenciamento de Risco (Macgilivray <i>et al.</i> 2007)	5	Matriz de níveis de atributos de maturidade
Modelo de Maturidade de Gestão de Riscos (Zou, 2010)	4	Questionário
Modelo de Maturidade em Gestão de Riscos na Construção (Ongel, 2009)	4	Questionário

The Alarm National Modelo de Desempenho para Gestão de Riscos nos Serviços Públicos (ALARM, 2009)	5	Questionário e matriz de níveis de atributos de maturidade
Modelo de Maturidade em Gestão de riscos para cidades holandesas (Cienfuegos Spikin, 2013)	5	Questionário
RIMS Modelo de maturidade para ERM (RIMS, 2015)	5	Questionário

Nota. Fonte: Hoseini *et al.*, (2021).

Além disso, foi proposta a estrutura de desenho do desenvolvimento, considerando a literatura, análise de conteúdo e desenvolvimento do modelo de maturidade para a finalização do modelo de maturidade, conforme diagrama da figura 5.

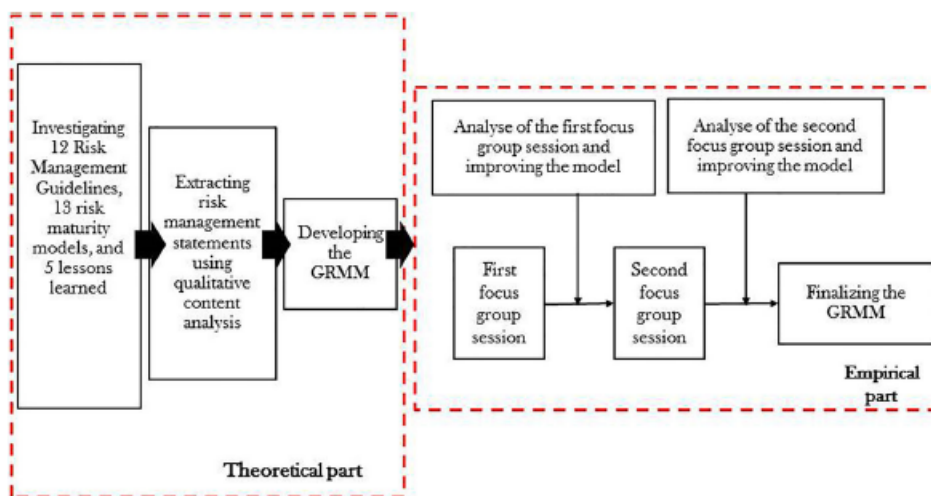


Figura 5. Diagrama de Pesquisa para o Modelo de Maturidade

Fonte: Hoseini *et al.*, (2021).

Na cadeia de suprimentos, os modelos de maturidade são utilizados para diagnosticar vulnerabilidades e estruturar estratégias que mitiguem riscos operacionais. Guerra *et al.*, (2023) apresentam uma proposta de modelo voltado à gestão de riscos na cadeia de suprimentos, demonstrando sua aplicabilidade em cenários industriais. Feitosa *et al.*, (2021) complementam essa perspectiva ao propor uma abordagem multicritério para a classificação da maturidade na gestão de riscos em cadeias de suprimentos, evidenciando a importância da adaptação dessas estruturas a cada contexto empresarial. Uma forma de diagrama a ser considerado para um modelo de maturidade pode ser observado na figura 6.

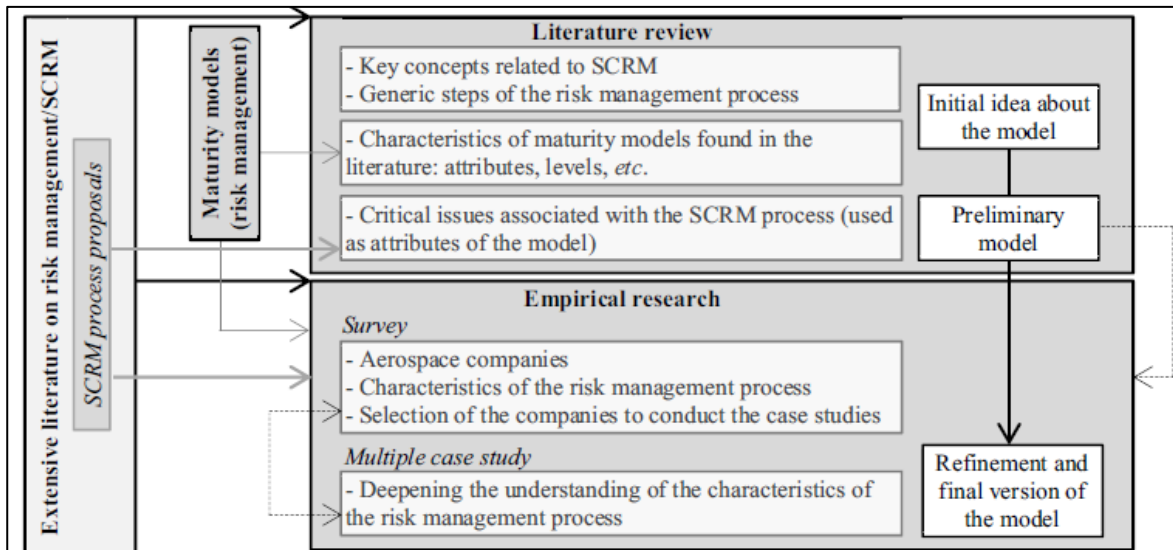


Figura 6. Diagrama para elaboração de modelo de maturidade

Fonte: Guerra *et al.*, (2023).

Ao final, o modelo proposto pelo autor pode ser visto na figura 7.

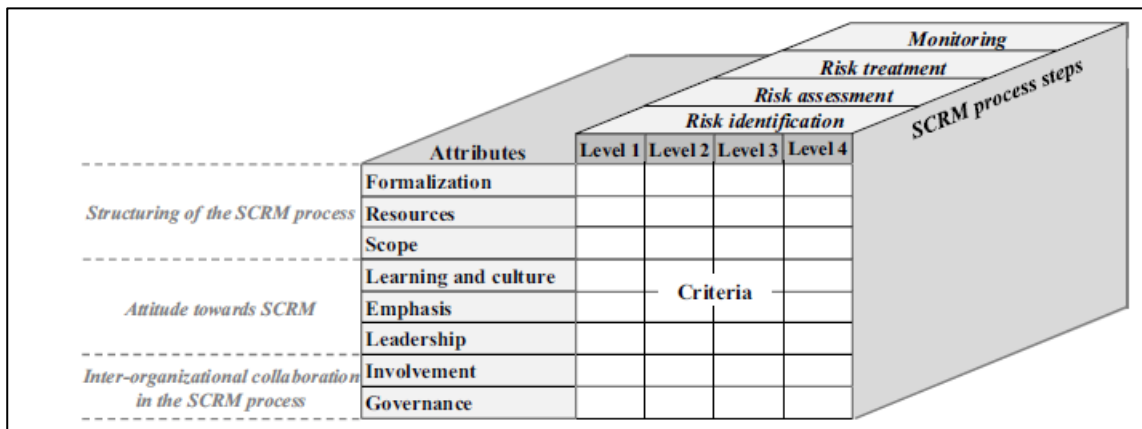


Figura 7. Modelo de avaliação de maturidade

Fonte: Guerra *et al.*, (2021).

Como visto nos modelos propostos e aplicados pelos autores, um modelo de maturidade pode ser aplicado em múltiplas áreas. A pesquisa conduzida por Antonsen & Madsen (2021) enfatizou, por exemplo, que a avaliação da maturidade do compliance em empresas de investimento permite detectar deficiências e promover melhorias estruturadas, visto que em um ambiente corporativo cada vez mais regido por normas rigorosas, adotar uma abordagem sistemática contribui para fortalecer a governança e aumentar a confiabilidade das operações.

O trabalho focou nas respostas para as seguintes perguntas de pesquisa: a) Como a eficácia da função de *compliance* dentro das empresas de investimento serão avaliadas por meio de um modelo

de maturidade? b) Qual é o estado atual da função de *compliance* na empresa selecionada e como a função pode ser melhorada para se tornar mais eficaz?

De forma a elucidar o formato de criação de um modelo de maturidade, mostra-se as etapas seguidas pela Antonsen & Madsen (2021) em sua execução. A primeira etapa do desenvolvimento do modelo envolveu uma revisão da literatura sobre modelos de maturidade e *compliance*, buscando identificar abordagens existentes e lacunas na pesquisa. Essa revisão permitiu a definição dos principais componentes do modelo, incluindo dimensões-chave como estrutura organizacional, processos internos, monitoramento e cultura de *compliance*.

Na sequência, foi realizada a construção do modelo conceitual, na qual os pesquisadores definiram os níveis de maturidade e os critérios de avaliação. O modelo proposto apresenta uma progressão que vai desde um estágio inicial, em que a função de *compliance* é reativa e pouco estruturada, até um nível avançado, caracterizado pela integração estratégica e pela adoção de práticas proativas. Cada nível foi delineado com base em indicadores específicos, permitindo uma avaliação do grau de maturidade das empresas. Para validar a aplicabilidade do modelo, os autores conduziram um estudo de caso preliminar em uma empresa de investimento norueguesa. Essa etapa envolveu a coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas com profissionais da área de *compliance* e análise documental. O objetivo foi testar a compatibilidade do modelo com a realidade organizacional e verificar sua capacidade de fornecer um diagnóstico preciso da maturidade da função de *compliance*. Os resultados indicaram que o modelo era adequado para avaliar a evolução da conformidade regulatória e orientar melhorias estruturais.

Por fim, os pesquisadores discutiram as implicações práticas do modelo, destacando sua utilidade como ferramenta de gestão e aprimoramento contínuo. O modelo desenvolvido pode ser utilizado por empresas para identificar pontos de melhoria, estabelecer metas estratégicas e fortalecer a governança corporativa. A versão final se apresenta conforme tabela 6.

Tabela 6

Modelo de maturidade para a função de Compliance

Tecnologia	Todos os processos são manuais, sem sistemas no local	Alguns processos são automatizados, enquanto outros são manuais	Todos os processos são apoiados por sistemas automatizados	Todos os processos são apoiados e integrados em um só sistema automatizado
Coordenação	Acesso e comunicação não funcionais com outras linhas de negócios	Linhas de comunicação definidas com outras unidades de negócios e acesso funcional mútuo	Todas as unidades de negócios trabalham em prol de objetivos e iniciativas comuns	Alinhamento de estratégia, processos e tecnologia aos objetivos compartilhados para melhorar a eficácia

Políticas e processos	Não documentado. Ad hoc em resposta a incidentes	Definido e documentado, mas não integrado ao fluxo de trabalho	Compreendido pelos funcionários e integrado ao fluxo de trabalho	Integrado ao fluxo de trabalho, continuamente medido e aprimorado
Recursos	Recursos insuficientes alocados	Recursos apropriados necessários para alcançar a conformidade	Implantação escalável de recursos ajustados ao risco. Avaliação realizada periodicamente	Monitorado continuamente e efetivamente adaptado às mudanças nos requisitos de conformidade
Integridade de Negócios	Conformidade vista como um mal necessário	Ética e valores empresariais são definidos centralmente	Tempo é dedicado à consulta e envolvimento dos funcionários na ética e valores empresariais.	Uma cultura de conformidade saudável é promovida. Os funcionários a incentivam naturalmente
	Reativo e inconsistente	Organizado, mas reativo	Ativamente gerenciado e entendido	Proativo e integrado
Nível de maturidade				

Nota. Fonte: Antonsen & Madsen, (2021)

Embora os modelos de maturidade ofereçam benefícios substanciais, como a padronização das práticas e a promoção da melhoria contínua, desafios relacionados à sua implementação devem ser considerados. A necessidade de adaptação da estrutura à realidade específica de cada organização é um dos principais obstáculos, pois modelos rígidos podem limitar a flexibilidade requerida em ambientes altamente dinâmicos. Além disso, a coleta e análise de dados de qualidade são essenciais para garantir diagnósticos precisos, pois informações inconsistentes podem comprometer a eficácia das avaliações (Jalilvand & Moorthy, 2023; Mafrolla *et al.*, 2016).

Em outras palavras, os modelos de maturidade oferecem uma abordagem estruturada e escalável para a análise e aperfeiçoamento de práticas organizacionais. A integração desses modelos à gestão estratégica das empresas proporciona não apenas um diagnóstico aprofundado da situação atual, mas também um direcionamento preciso para a implementação de melhorias. Dessa forma, ao compreender e aplicar esses modelos, as organizações podem fortalecer sua resiliência, otimizar processos e consolidar sua competitividade no mercado global (Novkovic *et al.*, 2022).

2.3.1 Maturidade em Gestão de Riscos

Em relação a riscos, um modelo de maturidade não difere dos demais modelos, considerando a ação de práticas e mecanismos de gestão de riscos que se tornam natural ao processo de gerenciamento de riscos, permitindo às organizações anteciparem, mitigarem e tratarem a vulnerabilidade aos riscos antes que eles enderecem consequências catastróficas (Oliva, 2016).

A gestão de riscos tem se consolidado como uma boa prática para garantir a estabilidade e a sustentabilidade das organizações em um ambiente corporativo dinâmico e repleto de incertezas.

Considerando isso, os modelos de maturidade surgiram como ferramentas estruturadas para avaliar a evolução da gestão de riscos e orientar sua melhoria contínua. Esses modelos permitem que as empresas identifiquem o nível atual de maturidade de suas práticas e estabeleçam estratégias para aprimorá-las, promovendo maior alinhamento entre governança corporativa e objetivos organizacionais (Oliva, 2016).

A maturidade na gestão de riscos pode ser avaliada por meio de níveis progressivos, que demonstram a evolução das práticas organizacionais, desde abordagens incipientes e reativas até modelos avançados, nos quais a gestão de riscos está plenamente integrada à governança e à tomada de decisão estratégica. De acordo com o IBGC (2017), a evolução da maturidade ocorre quando as empresas passam de um estágio inicial, em que os riscos são tratados de maneira fragmentada e sem metodologias robustas, para um nível otimizado, caracterizado pela incorporação de ferramentas analíticas, monitoramento contínuo e cultura organizacional voltada à mitigação de riscos. Os níveis de maturidade em gestão de riscos por atributo podem ser observados na figura 8.

	(1) Estratégia de GRCorp	(2) Governança de GRCorp	(3) Política de GRCorp	(4) Processo de GRCorp e Interação do processo de GRCorp com demais ciclos de gestão	(5) Linguagem de riscos e Métodos de avaliações	(6) Sistemas, dados e modelos de informação	(7) Cultura, Comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua
OTIMIZADO	- Estratégia de gestão de riscos claramente definida, implementada e integrada aos demais ciclos de gestão - As metas de desempenho estão alinhadas com a estratégia e a gestão de riscos	- Os objetivos estão claramente definidos e alinhados entre as diversas funções da 2ª linha de defesa a fim de prover valor para a organização - O modelo é referência do setor	Políticas e procedimentos são regularmente referenciados por terceiros e pelo setor. As políticas têm impacto sobre o ambiente de negócios externo	- Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem integrados aos objetivos estratégicos - Atividades de monitoramento eficientes e coordenadas	- Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e tolerância a riscos - Cenários futuros e testes de stress são usados para explorar a análise dos riscos	Tecnologias integradas habilitam a organização a gerenciar os riscos e são consideradas altamente efetivas e reconhecidas como práticas líderes pelo mercado	- A cultura de riscos e controles é efetiva em todos os níveis da organização - Programas de disseminação são aplicados para a evolução contínua da gestão de riscos
CONSOLIDADO	- Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada - As metas de desempenho são monitoradas	- As funções da 2ª linha de defesa cobrem de forma abrangente os riscos da organização - A estrutura organizacional está bem definida e alinhada à estratégia e aos objetivos	- Políticas e procedimentos são bem desenvolvidos e aplicados consistentemente em toda a organização - São continuamente atualizados de acordo com as mudanças na estratégia de negócios	- Os processos de identificação e avaliação de riscos estão bem definidos, estruturados - Os gestores de negócio monitoram sistematicamente os riscos associados aos seus processos	- Utiliza abordagem padronizada e consistente para definir o apetite e a tolerância a riscos - Testes de stress e análise de cenários são utilizados em nível corporativo	Tecnologias emergentes são aproveitadas para permitir que os objetivos de gestão de riscos sejam alcançados em nível corporativo	A cultura de riscos e controles está inserida nas atividades diárias da organização e os riscos são proativamente tratados nos níveis de processo e de funções
DEFINIDO	- Estratégia de gestão de riscos claramente definida e implementada - As metas de desempenho são definidas	- As funções da 2ª linha de defesa cobrem os riscos de negócio e direcionadores de valor, podendo haver sobreposições - A estrutura organizacional está definida	Políticas e procedimentos de GRCorp são formais e comunicados de forma consistente em toda a organização	Uma abordagem baseada em riscos é executada de maneira sistemática e consistentemente aplicada em nível corporativo e por toda a organização	Há uma abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos. No entanto, ela não é utilizada por todas as funções de maneira consistente	Os modelos de informações e de relatórios são bem definidos e compreendidos. Os relatórios são elaborados com informações corretas, completas	Protocolos claros de comunicação existem e são abertos a todos os empregados. A comunicação de duas mãos com as partes interessadas é incentivada.
FRAGMENTADO	- A organização sabe por onde começar, mesmo que não tenha claro aonde quer chegar - As metas de desempenho existem	As funções da 2ª linha de defesa focam em áreas históricas em resposta ao cumprimento das obrigações regulatórias	Políticas e procedimentos são limitados a áreas direcionadoras-chave	Os processos de identificação e avaliação de riscos são executados como atividades distintas ou separadas acontecendo sob demanda	- Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos - Análises qualitativas e quantitativas são realizadas	Modelos de informações e relatórios são definidos pela alta direção, mas não são compreendidos pela gestão ou alinhados na organização	Existem comunicações, mas não estão formalmente definidas. Treinamentos pontuais são realizados
INICIAL	- A organização não sabe como, quem, quando, onde e por que implementar gestão de riscos - As metas de desempenho existem	As funções da 2ª linha de defesa são realizadas individualmente, não integradas à visão estratégica.	Políticas e procedimentos não estão definidos e não há um processo consistente para seu desenvolvimento e manutenção	- Processos e controles que dão apoio à gestão de riscos são pouco desenvolvidos - Mínimas atividades de monitoramento ocorrem.	- Não há abordagem padronizada para definir o nível aceitável de riscos - Análises qualitativas e quantitativas são realizadas	Modelos de informações e relatórios são direcionados por exigências externas e não são suficientemente definidos	Não há um plano de disseminação implementado para formalizar as principais decisões da companhia em relação às práticas de riscos

Figura 8. Mensurando a maturidade em relação aos componentes de gestão de riscos corporativos.

Fonte: Recuperado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017). Cadernos de Governança Corporativa. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia.

O *Risk Maturity Model* (RMM), desenvolvido pela *Risk and Insurance Management Society* (2022), é um dos modelos utilizados para mensurar a maturidade da gestão de riscos. Esse modelo define a maturidade organizacional com base em cinco pilares fundamentais, sendo a cultura e responsabilidade, capacidades de gestão de riscos, alinhamento estratégico, governança e análise de dados. À medida que uma organização progride nesses pilares, a gestão de riscos passa a ser vista como uma função estratégica e essencial para a tomada de decisões, permitindo maior controle sobre incertezas e minimização de impactos adversos, conforme figura 9.

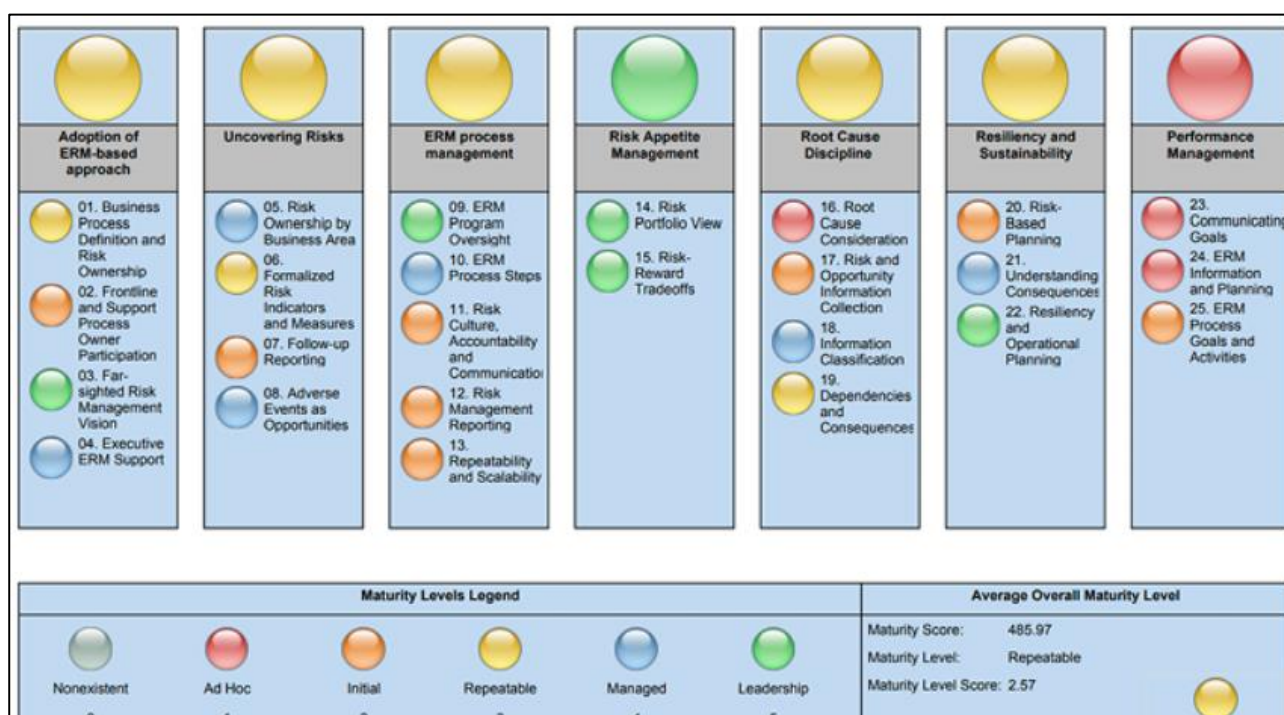


Figura 9. *Risk Maturity Model (RMM).*

Fonte: Recuperado de “Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management” de *Risk and Insurance Management Society* 2022.

Outro modelo reconhecido é o *Aon Risk Maturity Index*, desenvolvido pela AON (2017), que examina a relação entre a maturidade da gestão de riscos e o desempenho financeiro das empresas. Conforme os estudos identificados pela AON, as organizações que alcançam altos níveis de maturidade tendem a ter maior estabilidade financeira e previsibilidade nos resultados operacionais, devido à capacidade de antecipação e mitigação de riscos. Esse modelo enfatiza a necessidade da transparência e da comunicação eficaz sobre riscos dentro da organização, garantindo que todas as áreas estejam alinhadas e que as decisões estratégicas considerem cenários de risco previamente mapeados.

Além dos modelos focados exclusivamente na gestão de riscos, há modelos abrangentes que incorporam essa dimensão dentro dos sistemas de governança corporativa. Poltronieri (2014) propôs

um modelo voltado para Sistemas de Gestão Integrados, no qual a gestão de riscos é um dos pilares fundamentais para assegurar a eficiência operacional. Nesse modelo, a maturidade é avaliada com base na integração dos riscos ao planejamento estratégico, na eficácia dos processos de mitigação e no alinhamento entre diferentes áreas da empresa. A implementação desses sistemas facilita a padronização das práticas e permite que as organizações monitorem a evolução da sua maturidade de forma estruturada.

Atualmente, na literatura, podemos identificar modelos voltados à avaliação de maturidade, considerando características semelhantes, complementares e divergentes. Conforme podemos ver no levantamento e análise feitos por Scopel *et al.* (2025), podemos ver que os modelos em linhas gerais se baseiam em questionários ou entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados e posterior avaliação de maturidade, conforme exposto na tabela 7.

Tabela 7
Síntese das Dimensões do GRC dos Modelos de Avaliação do Grau de Maturidade

Autor/Ano	Hillson, 1997	Poltronieri, 2014	Oliva, 2016	AON, 2017	IBGC, 2017	KPMG, 2020	RIMS, 2022
1	Definição	Política	Organi- zação	Compreensão e comprometimento do conselho	Estratégia de GRC	Governança de riscos	Adoção do processo ERM
2	Cultura	Planeja- mento	Tecnici- dade	Executivo Sênior	Governança de GRC	Avaliação e mensuração de riscos	Gerenciamento de processos de ERM
3	Processos	Implemen- tação	Transpa- rência	Transparência da comunicação	Política de GRC	Gestão e acompanha- mento de riscos	Gestão do apetite ao risco
4	Experi- ência	Execução	Envol- vimento	Cultura	Processo de GRC e interação com os demais ciclos de gestão	Relatórios e análises de risco	Disciplina de causa raiz
5	Aplicação	Verifi- cação	-	Uso de dados e informações interna e externas	Linguagem de riscos e métodos de avaliação	Apetite a riscos e estratégia	Descoberta de riscos
6	-	Ação	-	Participação das partes interessadas	Sistemas, dados e modelos de informação	Cultura de Riscos	Gestão de desempenho

7	-	-		Risco financeiro e operacional na tomada de decisão	Cultura de GRC, comunicação e treinamento, monitoramento e melhoria contínua	Dados e Tecnologia	Resiliência e sustentabilidade empresarial
8	-	-	-	Capital humano para impulsionar o desempenho	-	-	-
9	-	-	-	Métodos sofisticados de quantificação	-	-	-
10	-	-	-	alavancagem de riscos e extração de valor.	-	-	-

Nota. Fonte: Scopel *et al.* (2025).

Após o estudo dos principais trabalhos identificados na RSL, verificamos que se trata de modelos abrangentes ou específicos para determinado fim, que visam demonstrar os níveis de maturidade em riscos. Adicionalmente, há uma lacuna a ser preenchida trazendo um modelo em que seja considerado os aspectos das cooperativas, oferecendo, assim, uma análise focada no desenvolvimento do tema.

3 Procedimentos Metodológicos

O capítulo visa demonstrar a metodologia que suportou a esta pesquisa no que tange aos procedimentos de coleta e análise dos dados que foram utilizados para responder os objetivos propostos, garantindo o detalhamento do passo-a-passo e demonstrando o rigor científico aplicado.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esse estudo buscou a revisão de literatura, de forma a identificar trabalhos e artigos recentes disponíveis nas bases acadêmicas, de forma a abranger o entendimento acerca da temática desta pesquisa. Com base na revisão sistemática de literatura realizada (RSL), verificou-se que o tema desse trabalho “Maturidade em gestão de riscos: um modelo de avaliação para cooperativas” é um tema

ainda a ser debatido no contexto cooperativista, com uma lacuna acerca da avaliação de maturidade nas cooperativas, qual esse trabalho objetivou a suprir.

Os dados desta pesquisa foram levantados por meio de estudo aprofundado, considerando uma RSL nas bases acadêmicas, de forma a entender e comparar a forma de construção de modelos de maturidade e os modelos de maturidade em gestão de riscos existentes para então propor um modelo para as cooperativas. Adicionalmente, de forma a validar o modelo proposto, foram realizadas entrevistas com especialistas sobre o tema de gestão de riscos em cooperativas, abrangendo cooperativas agropecuárias do estado do Paraná, Santa Catarina e São Paulo. Assim, essa pesquisa foi feita com natureza qualitativa e do tipo descritiva. As etapas utilizadas nessa pesquisa estão presentes na figura 10.

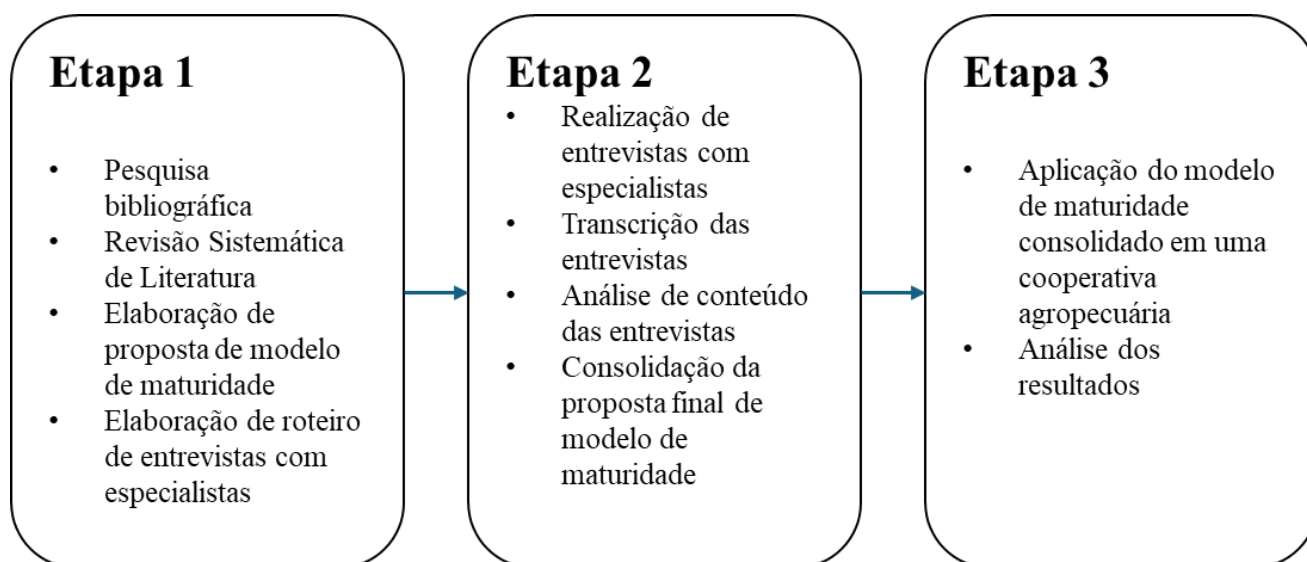


Figura 10. Etapas da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Antonsen & Madsen (2021).

O diagrama da pesquisa elucida as etapas previstas na pesquisa, adicionando as demais camadas do presente trabalho, conforme tabela 8.

Tabela 08

Diagrama de pesquisa

Etapas da pesquisa					
<i>Etapa 1</i>	Pesquisa Bibliográfica				
	Maturidade em Gestão de Riscos				
	Poltronieri (2014)	Oliva (2016)	AON (2017)	IBGC (2017)	RIMS (2022)
	Cooperativismo				

	Milgrom & Roberts (1992)	Demsetz (1995)	Cook (1997)	Zylbersztajn (2002)	Bialoskorski (2009)	Fulton & Hueth (2009)	
	Revisão Sistemática de Literatura Modelos de maturidade						
	Wieczorek-Kosmala (2014)	Farrell & Gallagher (2015)	Cech & Januska (2020)	Feitosa <i>et al.</i> , (2021)	Antonsen & Madsen (2021)	Guerra <i>et al.</i> (2021)	Jalilvand, & Moorthy (2023) Perrenoud & Cowan (2023)
	Hoseini <i>et al.</i> , (2021)	Mafrolla & D’Amico (2016)	Novkovic & Miner (2022)				
	Elaboração de proposta de modelo de maturidade						
	Elaboração de roteiro de entrevistas para validação dos especialistas						
Etapa 2	Realização de entrevistas com especialistas		Transcrição das entrevistas		Análise de conteúdo das entrevistas		Consolidação da proposta final de modelo de maturidade
	Aplicação do modelo de maturidade consolidado em uma cooperativa				Análise dos resultados e conclusão		
Etapa 3							

Nota. Elaborado pelo autor

3.2 Coleta de dados

Como em toda pesquisa científica, a coleta de dados é parte crucial como captura de dados para o estudo. Na pesquisa qualitativa, a coleta de dados consiste no registro das citações das pessoas sobre suas experiências, opiniões, sentimentos e conhecimento sobre determinado tema (Merriam & Tisdell, 2016).

Em relação aos dados, consideramos dois tipos de dados, sendo dados primários e dados secundários. Os dados primários são dados originais, não sendo objetos de pesquisas anteriores, podendo ser coletados por meio de entrevistas e questionários. Por sua vez, os dados secundários são aqueles já existentes e disponíveis ao pesquisador, como informativos e demonstrações financeiras (Lakatos & Marconi, 2003).

Para essa pesquisa, realizou-se uma coleta de dados na etapa 2 da pesquisa, considerando entrevistas com especialistas com o objetivo de validação da proposta do modelo de maturidade, sendo essa última um processo em que o pesquisador e o participante se envolvem em uma conversa focada nas questões relacionadas ao estudo de pesquisa (Demarrais, 2004; Merriam & Tisdell, 2016).

A escolha das pessoas entrevistadas se deu com base em critérios de conveniência, ou seja,

com a escolha de indivíduos que possam responder e contribuir de forma plena com o problema de pesquisa. Segundo Gubrium *et al.*, (2012), a seleção de participantes deve considerar não apenas a acessibilidade, mas também a relevância dos entrevistados para a construção do conhecimento investigado.

As entrevistas ocorreram na etapa 2 desse trabalho e foram conduzidas até que se identificasse uma saturação de informações, momento em que os relatos começaram a apresentar padrões recorrentes. Segundo Godoy e Matos (2010), a saturação ocorre quando o pesquisador percebe que os discursos e opiniões coletados se tornam repetitivos, indicando que novas entrevistas não acrescentariam elementos significativos à análise. Esse processo garante ao pesquisador maior segurança na fundamentação lógica dos dados já obtidos, consolidando a construção do conhecimento investigado.

Os entrevistados receberam informações prévias sobre como seria sua participação voluntária, podendo se retirar a qualquer momento da entrevista. Além disso, foi explanado sobre o objetivo da entrevista e da pesquisa, pegando o consentimento acerca da participação, utilização e divulgação dos dados coletados.

3.2.1 Perfil dos entrevistados

Em relação aos entrevistados, optou-se pela seleção de participantes que efetuam seus trabalhos em cooperativas e/ou que já efetuaram trabalhos relacionados à gestão de riscos. O grupo selecionado para a entrevista foi considerado conforme tabelas 09, 10 e 11.

Tabela 09

Tabela de participantes escolhidos como especialistas

Classificação	Quantidade
Analistas / Especialistas	2
Gestores de Auditoria ou Compliance	7
Gestores Executivos	1
Consultores de Auditoria	1
Total	11

Nota. Elaborado pelo autor

Tabela 10

Distribuição de participantes escolhidos como especialistas

Classificação	Quantidade
---------------	------------

Colaboradores em cooperativas agropecuárias	8
Colaboradores sistema S das cooperativas	2
Prestadores de serviços em cooperativas agroindustriais	1
Total	11

Nota. Elaborado pelo autor.

Tabela 11

Distribuição de participantes por faturamento de suas cooperativas agropecuárias

Faturamento anual em 2024	Quantidade de Entrevistados ¹	%
Acima de R\$ 9 bilhões	4	50%
Entre R\$ 6 e 9 bilhões	3	38%
Até R\$ 6 bilhões	1	13%
Total	8	100%

Nota. Elaborado pelo autor.

¹considerados somente os colaboradores em cooperativas agropecuárias.

Em relação aos entrevistados, três desses não fazem parte do quadro de colaboradores de cooperativas, porém detêm o conhecimento necessário sobre essas associações, além do conhecimento sobre gerenciamento de riscos. Vale ressaltar que o público-alvo considerou, majoritariamente, cooperativas agropecuárias paranaenses com faturamento acima de R\$ 2,9 bilhões, visto que representam as grandes cooperativas do agronegócio estadual (Ocepar, 2024).

Os 11 entrevistados proporcionaram a validação do modelo de maturidade proposto nesse trabalho, gerando contribuições sobre o formato e alterações que se fizeram necessárias para a proposta de modelo final. A tabela 12 demonstra as entrevistas, data e páginas transcritas.

Tabela 12

Informações da entrevista

Identificação	Data	Num. Páginas	Tempo
Entrevistado 1	13/02/2025	24	42min 40s
Entrevistado 2	13/02/2025	36	52min 38s
Entrevistado 3	14/02/2025	28	43min 30s
Entrevistado 4	14/02/2025	31	44min 53s
Entrevistado 5	15/02/2025	30	41min 27s
Entrevistado 6	17/02/2025	27	41min 15s
Entrevistado 7	17/02/2025	32	47min 07s
Entrevistado 8	18/02/2025	21	35min 02s
Entrevistado 9	18/02/2025	28	43min 55s
Entrevistado 10	19/02/2025	25	41min 35s
Entrevistado 11	21/02/2025	39	56min 30s

Nota. Elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas durante o mês de fevereiro de 2025, sendo suportadas pela tecnologia de videoconferência *Microsoft Teams*. Ao total, foram 321 páginas de transcrições e mais de 490 minutos.

3.2.2 Roteiro de entrevista

Na introdução da entrevista, foram demonstrados os objetivos da pesquisa, considerando ser um trabalho acadêmico para a validação da proposta de um modelo de maturidade em gestão de riscos para as cooperativas. Na sequência foi apresentado o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para aceite antes da realização da entrevista. O referido termo se faz presente nos apêndices.

No início, foi demonstrado o modelo proposto na íntegra, considerando os cinco atributos e os cinco níveis de maturidade, para que o entrevistado tivesse a visão geral do modelo antes do aprofundamento de cada item.

As entrevistas ocorreram em fevereiro 2025 e os pontos principais da validação com os especialistas buscaram:

- a) explicar o modelo de maturidade proposto em linhas gerais, considerando os atributos e os estágios existentes;
- b) captar a percepção do entrevistado a respeito das perguntas norteadoras para mensuração de cada tópico;
- c) avaliar a percepção do entrevistado a respeito da ordem das perguntas elaboradas;
- d) verificar se haveria, na visão do especialista entrevistado, sugestões ou perguntas adicionais a serem realizadas.

Em outras palavras, seguindo os passos de Antonsen & Madsen (2021), após efetuada a introdução e a explanação, foram colocadas perguntas para a avaliação do respondente.

As perguntas visavam captar as percepções do entrevistado a respeito de cada atributo. Para possibilitar uma análise de conteúdo posterior, as conversas foram realizadas por meio de videoconferência, na ferramenta *Microsoft Teams*, na qual foi efetuada a gravação de reunião para futura transcrição e codificação no *Atlas TI*. Ao total, O roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice X) contou 17 perguntas, sendo três perguntas para cada uma das cinco dimensões de riscos e duas perguntas gerais sobre o modelo completo. As perguntas realizadas para cada atributo foram:

- (a) “Como você vê as perguntas norteadoras para a mensuração desse tópico?”
- (b) “Que ordem de importância, em uma escala de 1 a 5, você atribui para cada pergunta?”
- (c) “Na sua percepção, há perguntas adicionais a serem acrescentadas nesse tópico? Se sim, qual seria a importância?”

Ao final das respostas, para os cinco (5) atributos existentes, foi apresentado novamente o modelo consolidado e realizados dois questionamentos adicionais, sendo:

- (d) “Qual é sua consideração geral sobre o modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos que foi proposto para a avaliação das cooperativas agropecuárias?”
- (e) “Há algum comentário ou pergunta adicional que você gostaria de realizar?”

3.3 Técnicas de Análise

Para a análise, foi escolhida a análise de conteúdo, proposta por Bardin (2013), consistindo na interpretação de conteúdo textual para codificação e categorização da análise.

Essa análise de conteúdo foi verificada com o auxílio de ferramenta específica chamada ATLAS.TI com o intuito de facilitar, agilizar e padronizar os elementos das análises de forma a assistir o pesquisador em seu estudo.

No sistema foram atribuídos códigos junto as transcrições importadas, conforme relevância na análise. Os códigos foram agrupados conforme com a similaridade ou regularidade demonstrada, de modo a proporcionar o desenvolvimento de conexões.

A tabela 13 elucida as categorias prévias identificadas na literatura e que foram os atributos base escolhidos para a construção do modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos proposto nesse trabalho. As quatro primeiras categorias representam os atributos presentes nos modelos já existentes para a avaliação de maturidade em gestão de riscos (Hillson, 1997; Poltronieri, 2014; Oliva, 2016; AON, 2017, IBGC, 2017; KPMG, 2020; RIMS, 2022). Já a última categoria, cooperativismo, considera-se pelo objetivo central desse trabalho de elaborar um modelo considerando a camada do cooperativismo nas avaliações de maturidade. Os códigos foram estabelecidos com base na análise das entrevistas, considerando os aspectos de relevância ou recorrência.

Tabela 13
Categorias e códigos

PROCESSOS	CULTURA	GOVERNANÇA	TECNOLOGIA	COOPERATIVISMO
Processos e Procedimentos	Metas e objetivos	Gestão e Governança	Tecnologia aplicada	Riscos no planejamento estratégico

Planos de Ação e monitoramento	Treinamentos recorrentes	Estrutura de Controle	Transparência e tempestividade	Mecanismos de proteção, controle e governança
Comunicação multinível	Conhecimento de processos e políticas	Papéis e responsabilidades	Recursos, suporte da alta administração	Incentivo, participação e fidelidade
Diretrizes para Gestão de Riscos	Análise de incidentes	Apetite e tolerância a riscos	Integração de sistemas	Futuro das cooperativas
Priorização de riscos	Decisões da alta administração	Conflitos e tomada de decisões	Integridade, disponibilidade e confidencialidade	Percepção de valores
			Atualizações periódicas	Aprendizagem de cooperados

Nota. Elaborado pelo autor

4 Apresentação de Resultados

A etapa 1 dessa pesquisa buscou, com base na literatura disponível e na revisão sistemática, o desenvolvimento de um modelo de maturidade voltado para as cooperativas, utilizando as práticas já existentes em avaliação de maturidade em gestão de riscos, acrescidas da camada sobre o cooperativismo, sendo uma das contribuições previstas nesse trabalho.

4.1 Modelo de avaliação de maturidade de riscos para cooperativas

Após uma análise dos modelos existentes, verificou-se que um modelo de maturidade em gestão de riscos é estruturado em formato de matriz cruzando as referências dos atributos de riscos definidos juntamente com os níveis de estágio alcançados em cada atributo, como demonstrado na Figura 11.

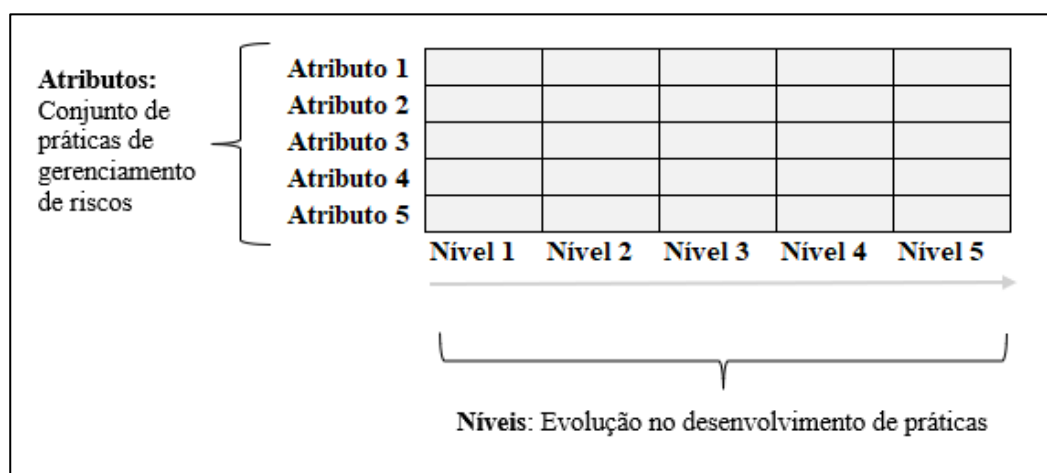


Figura 11. Estrutura de um modelo de matriz de maturidade

Fonte: Adaptado de Wieczorek-Kosmala (2014).

Em relação aos atributos, na comparação realizada entre os modelos existentes, observa-se que há similaridade nos modelos de maturidade existentes em relação a temas gerais. A proposta do modelo de maturidade de gestão de riscos para cooperativas não se difere dos modelos já estabelecidos e consolidados no geral, no entanto traz um atributo inexistente nos modelos anteriores que abordam a verificação de maturidade em aspectos do cooperativismo.

4.1.1 Atributos

Os atributos dos modelos de maturidade de riscos refletem as práticas primárias de gerenciamento de risco que uma organização estabeleceria para desenvolver capacidades. Os atributos são geralmente conectados com o conteúdo do processo de gerenciamento de riscos. (Antonsen & Madsen, 2021; Wiczorek-Kosmala, 2014).

Após a leitura e a compreensão dos modelos existentes, foi realizada uma análise considerando o agrupamento das dimensões (atributos) presentes nos modelos para a escolha de quais seriam considerados na proposta de modelo. Após a análise, foi realizada a escolha de quatro atributos, que se justificam pela presença nos demais modelos existentes, conforme demonstrado na tabela 14.

Tabela 14

Comparativo de atributos escolhidos versus dimensões dos modelos existentes

Atributo proposto	Dimensões dos modelos de maturidade
Processo de Gestão de Riscos	"Processos" (Hillson, 1997)
	"Política" (Poltronieri, 2014)
	"Organização" (Oliva, 2016)
	"Processo GRC" (IBGC, 2017)
	"Gerenciamento de Processos ERM" (RIMS, 2022)
Cultura de Riscos	"Cultura" (Hillson, 1997)
	"Cultura" (AON, 2017)
	"Cultura de GRC" (IBGC, 2017)
	"Cultura de Riscos" (KPMG, 2020)
Governança	"Compreensão e comprometimento do conselho (AON, 2017)
	"Governança de GRC" (IBGC, 2017)
	"Governança de riscos" (KPMG, 2020)
	"Gestão do apetite a risco" (RIMS, 2022)
Dados, Tecnologia e Sistemas	"Uso de dados e informações interna e externas" (AON, 2017)
	"Sistema, dados e modelos de informação" (IBGC, 2017)
	"Dados e Tecnologia" (KPMG, 2020)
Cooperativismo ^a	

Nota. Elaborado pelo autor.

^a trata-se da contribuição trazida pela lacuna de características do cooperativismo nos modelos pesquisados.

Com isso, em relação a essa relação e o agrupamento estabelecido, discorre-se sobre os atributos:

- a) **Processos de Gestão de Riscos:** Formam uma base para a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação de riscos. Hillson (1997) enfatiza a importância de integrar a gestão de riscos em todas as atividades organizacionais, promovendo consistência e eficácia. ISO (2018), por sua vez, descreve os processos como um ciclo contínuo e iterativo, ajustado às necessidades e a contextos específicos das organizações. Poltronieri (2014) ressalta que os processos maduros dependem da uniformidade e da comunicação clara sobre riscos, enquanto Oliva (2016) complementa ao destacar a relevância da automação e da proatividade na identificação de riscos emergentes. Segundo IBGC (2017) observa-se que os processos robustos devem estar alinhados à estratégia organizacional e sustentados por governança eficaz. Por fim, RIMS (2022) propõe que os processos maduros incorporem análises dinâmicas, garantindo respostas ágeis e ajustadas às transformações do ambiente.
- b) **Cultura de Riscos:** A Cultura de Riscos abrange os valores, atitudes e comportamentos que influenciam a abordagem organizacional na gestão de riscos. Hillson (1997) destaca que uma cultura madura permite que os indivíduos atuem como agentes de mitigação de riscos em todos os níveis organizacionais. AON (2017) reforça que a liderança desempenha um papel crucial na promoção de uma mentalidade orientada ao risco, incentivando práticas éticas e colaborativas. Segundo IBGC (2017), o engajamento contínuo da alta gestão e o estabelecimento de padrões éticos são determinantes para a criação de uma cultura resiliente. KPMG (2020) complementa ao destacar que a cultura de riscos deve ser sustentada pela integração de princípios organizacionais e pela adoção de ferramentas educativas para conscientização.
- c) **Governança:** A Governança em gestão de riscos abrange a estrutura, as funções e os mecanismos que garantem o alinhamento da gestão de riscos com os objetivos estratégicos organizacionais. AON (2017) defende que a governança efetiva está enraizada na transparência das decisões e na integração entre conselhos administrativos e operações. O IBGC (2017) enfatiza que uma governança robusta estabelece uma prestação de contas e responsabilização com clareza sobre os papéis em relação aos riscos. A KPMG (2020) traz uma abordagem focada na supervisão centralizada e na harmonização entre os processos de governança e gestão de riscos. RIMS (2022) propõe que a governança esteja orientada para uma visão proativa e contínua, promovendo monitoramento e adaptação estratégica em face de novas ameaças.
- d) **Dados, Tecnologia e Sistemas:** Sobre o tema, AON (2017) sugere que o uso de tecnologias

avancadas e análise de dados pode reduzir a probabilidade e impacto de riscos, enquanto IBGC (2017) enfatiza que a segurança da informação e a acessibilidade são pilares fundamentais. KPMG (2020) argumenta que os sistemas devem ser integrados à estrutura organizacional, promovendo previsibilidade e respostas eficazes frente a riscos. Em relação ao tópico, ainda, o apoio da alta administração na utilização dessas ferramentas contribui com a evolução da questão para o desenvolvimento contínuo da organização.

Além dessas quatro dimensões, realizou-se a inserção do atributo “cooperativismo”, sendo este para a avaliação dos aspectos específicos das cooperativas. Em relação ao tema, considerou-se as discussões sobre as particularidades das cooperativas em relação às demais organizações, considerando o problema do horizonte, cooperados caroneiros, dualidade das cooperativas, valores cooperativistas, problemas de conflito de agência e das múltiplas condições dos cooperados (múltiplos chapéus).

A literatura utilizada na composição do atributo do cooperativismo, levou em consideração as características específicas das cooperativas, conforme tabela 15.

Tabela 15.

Características das cooperativas

Categorias de Análise	Autores/Referencial
Problemas de agência	Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976; Zylbersztajn, 2002
Problemas de caroneiros (free-rider)	Fulton & Hueth, 2009; Milgrom & Roberts, 1992; Zylbersztajn 2002
Problemas de propriedade	Bialoskorski, 1994; Cook, 1995; Fulton ,1999; Fulton & Hueth, 2009
Problemas de conflito de controle e decisões	Zylbersztajn, 2002, Demsetz, 1995
Problemas de Horizonte	Cook, 1997; Sexton, 1997; Zylbersztajn, 2002
Problemas de Dualidade	Novkovic,S., Puusa, A., Miner, K., 2022

Nota. Elaborado pelo autor

4.1.2 Níveis de maturidade

Com base nos modelos avaliados na revisão de literatura, verifica-se que há divisões entre os níveis de maturidade e estágios a serem aplicados a cada um deles. Nos modelos de maturidade já existentes na literatura, em especial, Oliva (2016), AON (2017), IBGC (2017), KPMG (2020) e RIMS (2022), identifica-se que os níveis de maturidade se dividem em cinco partes, que demonstram diferentes estágios de evolução de forma crescente.

Para esse trabalho, o modelo proposto de avaliação de maturidade considera também uma

escala de cinco níveis, de modo a possibilitar a comparabilidade entre as avaliações, diferenciando cada nível. Da mesma forma que a literatura presente nos traz, em relação a nomenclatura para os níveis de maturidade, foi realizada a escolha dos níveis:

1: Inicial; 2: Organizado; 3: Definido; 4: Consolidado; e 5: Avançado.

4.1.3 Avaliando a maturidade por atributo

Conforme Antonsen & Madsen (2021) para o entendimento necessário de cada atributo no momento da avaliação, consideram-se reflexões em formato de perguntas a serem respondidas de forma auxiliar no embasamento de cada um dos níveis de maturidade definidos no modelo proposto.

Na aplicação do modelo de maturidade, para cada atributo foram levantadas perguntas norteadoras para a verificação do nível de maturidade estabelecido em cada atributo. As perguntas foram embasadas nas referências identificadas nos modelos de maturidades avaliados, conforme tabela 16.

Tabela 16

Matriz de avaliação de nível de maturidade por categoria

Referencial teórico	Categoria de análise	Perguntas norteadoras do tópico
IBGC (2017), ISO 31000 (2018), KPMG (2020), RIMS (2022)	Processos de Gestão de Riscos	1.1 Há processos estabelecidos para a gestão de riscos na sua cooperativa? 1.2 As diretrizes de gestão de riscos são definidas para a cooperativa? 1.3 O processo de gerenciamento de riscos é disseminado na cooperativa? 1.4 Há planos de ação e monitoramento estabelecidos para o gerenciamento de riscos da cooperativa? 1.5 A comunicação sobre o posicionamento de riscos da cooperativa é realizada?
IBGC (2017), ISO 31000 (2018), KPMG (2020), RIMS (2022)	Cultura de Riscos	2.1 Há conhecimento de práticas de gestão de riscos sendo realizadas em sua cooperativa? 2.2 Na discussão de metas e objetivos são considerados temas relacionados a riscos na cooperativa? 2.3 Houve no último semestre treinamento voltado a temas sobre riscos na cooperativa? 2.4 A alta administração utiliza a gestão de riscos para tomada de decisões para a cooperativa? 2.5 Há disseminação de políticas e normas internas que fazem menção a gestão de riscos na cooperativa?

IBGC (2017), AON (2017), IIA (2020), KPMG (2020)	Governança	3.1 Há estrutura definida de gestão e governança na cooperativa? 3.2 A estrutura prevê a separação entre os agentes e seus respectivos papéis na governança da cooperativa? 3.3 Há diretrizes para a gestão de riscos, seu apetite e tolerância na cooperativa? 3.4 Qual a participação da Alta Administração no papel da governança da cooperativa? 3.5 Como a cooperativa utiliza a governança de riscos para apoiar a tomada de decisões estratégicas?
COSO (2017) IBGC (2017) ISO 27001 (2022)	Dados, Tecnologia e Sistemas	4.1 Há tecnologia envolvida para suporte na gestão de riscos na cooperativa? 4.2 Os sistemas permitem transparência e tempestividade na utilização das informações nas tomadas de decisão? 4.3 A alta administração fomenta a utilização de recursos em tecnologia para a estruturação de dados para tomada de decisões na cooperativa? 4.4 Há verificações periódicas sobre integridade, disponibilidade e confidencialidade de dados e informações? 4.5 Há integração de informações dos sistemas da cooperativa para a tomada de decisões?
Milgrom & Roberts (1992), Demsetz (1995), Cook (1997), Zylbersztajn (2002), Bialoskorski Neto (2009) e Fulton & Hueth (2009)	Cooperativismo	5.1 A cooperativa considera em suas estratégias os riscos que envolvam a relação com seus cooperados? 5.2 Em relação ao futuro da cooperativa, é levado em consideração o problema de horizonte? 5.3 Há mecanismos de proteção da cooperativa em relação aos cooperados <i>freeriders</i> ? 5.4 A cooperativa considera medidas de controle para os conflitos de agência envolvidos? 5.5 Há incentivo de participação dos cooperados nos negócios da cooperativa, em relação as assembleias e votações?

Nota. Elaborado pelo autor

Conforme Antonsen & Madsen (2021), a aplicação do modelo serve como diagnóstico da organização perante o tema desejado, neste caso, *compliance*. Em relação ao tema de gestão de riscos, não há diferença, ou seja, necessitamos aplicá-lo para entender o nível atual de maturidade e assim conseguir ver quais são as lacunas presentes na atual situação para verificar e propor ações para elevação dos níveis.

As respostas às perguntas norteadoras da entrevista ajudam o avaliador a identificar qual o nível ou estágio em que a organização avaliada se encontra no momento da avaliação. Com o conjunto de respostas, o avaliador pode categorizar o atributo em um dos cinco níveis dispostos no modelo.

Para isso, em relação ao atributo 1, referente aos Processos de Gestão de Riscos, foram consideradas uma escala para os 5 estágios previstos, conforme tabela 17:

Tabela 17

Processos de Gestão de Riscos - Níveis

Processos não formalizados para a gestão de riscos, sendo realizados de forma reativa	Processos básicos estabelecidos, porém, são informais	Processos definidos e estabelecidos, com documentação formalizada, porém, sem monitoramento	Processos definidos em toda organização, sendo monitorados por meio de indicadores, porém sem mitigação proativa	Processos sofisticados, com abordagem proativa, integrados em toda a organização
Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado

Nota. Elaborado pelo autor

No processo percebe-se a lógica de evolução presente em cada um dos estágios, partindo, basicamente de “processos não formalizados e reativos” até “processos sofisticados”. Os demais níveis demonstram estágios intermediários que podem ser validados conforme as respostas capturadas pelo entrevistado.

Para o atributo 2, referente a Cultura de Riscos, foram definidos os estágios conforme tabela 18:

Tabela 18

Cultura de Riscos - Níveis

A cultura de riscos é inexistente, há falta de conscientização sobre o tema	A cultura de riscos é promovida com iniciativas isoladas na organização	A cultura de riscos é desenvolvida com treinamentos, comunicações e eventos	A cultura de riscos é parte integrante a organização, com comprometimento da alta administração	A cultura de riscos é amplamente desenvolvida, com práticas abrangentes e aprendizado contínuo em toda organização
Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado

Nota. Elaborado pelo autor

Em relação aos aspectos de Governança, que é o terceiro tópico no modelo proposto, seguiu-se como demonstrado na tabela 19.

Tabela 19

Governança - Níveis

Governança fraca ou pouco desenvolvida, sem mecanismos de controle	Governança em desenvolvimento, com introdução de práticas e políticas, porém sem monitoramento	Governança definida, com práticas, políticas e responsabilidade estabelecidas	Governança consolidada e monitorada, com processos transparentes em toda organização	Governança sistêmica, com desenvolvimento contínuo e priorizada na estratégia e periodicamente revisada
Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado

Nota. Elaborado pelo autor

Sobre o tópico referente a Dados, Tecnologia e Sistemas, utilizou-se a seguinte ordem conforme tabela 20:

Tabela 20

Dados, Tecnologia e Sistemas - Níveis

Nenhuma tecnologia envolvida como suporte para tomada de decisão	Tecnologia básica aplicada com utilização de informações não estruturadas para decisões	Tecnologia definida, com a utilização de dados sistêmicos estruturados para decisões	Tecnologia integrada com informações tempestivas disponíveis para toda a organização	Tecnologia de ponta aplicada, com geração de informações preditivas e ampla utilização
Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado

Nota. Elaborado pelo autor

Por fim, o tópico a respeito do cooperativismo, ilustrado por meio da tabela 21:

Tabela 21

Cooperativismo - Níveis

Não há olhar para o cooperativismo em relação ao gerenciamento de riscos	Entendimento básico referente aos impactos das relações de cooperados com a cooperativa	Definição de temas de riscos em relação aos cooperados, com o estabelecimento de controles mínimos	Riscos associados aos aspectos cooperativistas são considerados na estratégia organizacional	Avaliação permanente de riscos relacionados ao cooperativismo, com discussões periódicas no conselho e nas assembleias
Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado

Nota. Elaborado pelo autor

As informações construídas a partir do desenvolvimento da etapa 2 desse trabalho estão apresentadas nesse capítulo.

4.2 Validação do Modelo de Maturidade Junto de Especialistas

A validação do modelo de maturidade foi o foco da etapa 2 do presente trabalho. Ao início, foi demonstrado o Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas na íntegra, de modo que o especialista pudesse ter uma visão holística dos atributos a serem validados.

De modo a facilitar a análise, foi criada uma relação das interações gerais sobre a percepção do especialista em relação ao modelo de maturidade apresentado, com o auxílio da ferramenta do *Atlas.TI*, com a intenção de identificar e resumir as interações, conforme tabela 22.

As perguntas realizadas aos especialistas, foram:

- 1) “Como você vê as perguntas norteadoras para a mensuração desse tópico?”
- 2) “Que ordem de importância, em uma escala de 1 a 5, você atribui para cada pergunta?”
- 3) “Na sua percepção, há perguntas adicionais a serem acrescentadas nesse tópico? Se sim, qual seria a importância?”

Tabela 22

Relação das interações utilizadas na entrevista de validação com especialistas

Interação	Descrição	Aplicação
Concordou	Referente a comentários que concordam com o explicitado em cada atributo ou conteúdo do modelo de maturidade	Pergunta 1
Dúvida	Demonstra que o entrevistado realizou questionamentos adicionais sobre determinada cada ou nos questionamentos	Perguntas 1, 2 e 3
Sugestão	Denota a sugestão realizada pelo entrevistado em relação às perguntas realizadas referentes ao modelo apresentado	Perguntas 1, 2 e 3
Complemento	Dúvidas que geraram um complemento de informação para entendimento do entrevistado sobre o modelo apresentado e/ou as perguntas realizadas	Perguntas 1, 2 e 3
Sem mais perguntas	Referente à percepção sobre a completude das perguntas sobre cada atributo do modelo	Pergunta 3

Nota. Elaborado pelo autor.

4.2.1 Análise do atributo de Processos de Gestão de Riscos

Na primeira análise em conjunto com os especialistas, foram apresentadas as perguntas norteadoras utilizadas para a medição do estágio de maturidade e captada a percepção dos entrevistados acerca do tema. O atributo avaliado resultou no resumo de ocorrências demonstrados na tabela 23:

Tabela 23.

Resumo de interações identificadas no atributo de Processos de Gestão de Riscos

Tipo de interação	Quantidade de Ocorrências Registradas	% de frequência
Concordou	8	25%
Dúvida	11	32%
Sugestão	12	35%
Complemento	0	0%
Sem mais perguntas	3	8%
Total de interações	34	100%

Nota. Elaborado pelo autor.

Conforme análises, oito dos entrevistados apresentaram concordância explícita sobre a completude de questões sobre o atributo avaliado, realizando citações como “Eu vejo que eles são coerentes e aderentes, a gente sempre se pergunta internamente, na nossa evolução, nesses itens específicos. Vejo que essas aí fazem sentido, de acordo” (Entrevistado 5), e “As perguntas norteadoras estão bem estruturadas e abrangem diferentes aspectos dos processos de gestão de riscos. Elas parecem capazes de medir desde a existência de processos até seu nível de formalização, disseminação e monitoramento dentro da cooperativa (Entrevistado 10), e “Então, a minha opinião, assim, estão muito bem estruturadas, né? Elas atendem. Você está seguindo um padrão” (Entrevistado 3). Durante as entrevistas, não houve entrevistados que refutaram ou discordaram dos itens apresentados.

Ainda na etapa de entrevistas, surgiram onze dúvidas que foram dirimidas durante a explanação do tema. Basicamente, tratava-se da formalização de entendimento acerca dos processos de gestão de riscos.

As contribuições realizadas pelos especialistas para o atributo somaram doze sugestões, como podemos identificar por meio da tabela 24.

Tabela 24.

Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Processos de Gestão de Riscos

Atributo	Entrevista n°	Citação
Processos de Gestão de Riscos	ENTREVISTA 1	“minha outra pergunta seria quanto ao apetite, que, claro, não está escrito a palavra apetite aqui, mas eu acredito que é a questão do apetite.”
	ENTREVISTA 2	“Só esse estágio inicial ali, que ele olha para um olhar assim que não está formalizado, mas é feito de forma reativa. E você pode ter um que não está formalizado. Mas eu acho que está bem claro ali a questão da evolução.”
	ENTREVISTA 3	“Começaria linear, não é? E terminaria linear. E a última pergunta também comunicação sobre o posicionamento de Riscos da cooperativa é realizada. Será que essa pergunta não seria a primeira?”
	ENTREVISTA 3	“Além do monitoramento, “puxaria a sardinha” para o lado da Auditoria, monitoria e auditoria”
	ENTREVISTA 3	“Eu ficaria entre essa questão de colocar ela entre 1 e 2, né?”

ENTREVISTA 4	“A comunicação é relativa a como será feito o tratamento por quem. eu sugiro que você deixe mais claro isso, então porque a palavra posicionamento, ela não me traz essa ideia. Como sugestão “a comunicação sobre o posicionamento de Riscos da cooperativa é realizado ou pode ser a comunicação sobre o processo de tratamento de Riscos da cooperativa”.
ENTREVISTA 6	“qual o nível e representatividade que o processo de gestão de risco pertence à organização.”
ENTREVISTA 7	“uma coisa que eu adicionaria aí, né? Na questão dos monitoramentos se tem estabelecidos algumas diretrizes preventivas, né? Acho que você não fala em nenhum momento, em sua pergunta, se tem gerenciamento de riscos e tudo mais, se tem ações de mitigação, também em caso de recorrências, né?”
ENTREVISTA 7	“Depois você pergunta se permeia por toda a cooperativa, na comunicação sobre posicionamento, se é feito por toda a cooperativa. Acho que eu perguntaria também, se em todos os níveis da cooperativa são feitas ações”
ENTREVISTA 7	“Então, eu perguntaria também se o processo de gestão de risco, né, permeia por todos os níveis da cooperativa, desde a alta gestão. É no nível de cooperados. E até no nível de, vamos dizer do menor, menores níveis, né? A gente sabe que operacional não vai olhar isso, mas o nível estratégico dele já olha, né?”
ENTREVISTA 10	“Uma possível pergunta que eu faria seria: "Os riscos identificados são priorizados e tratados de forma proativa?"”
ENTREVISTA 11	“Se é disseminado..., quando você perguntou ali é mais ou menos na linha que eu falei, se ele permeia por todos os níveis da cooperativa, se é disseminado, é um pouco da questão de comunicação também.

Nota. Elaborado pelo autor

As sugestões convergiram na adição de uma pergunta norteadora voltada para “se os processos de gestão de riscos permeiam todos os níveis da cooperativa” e nos aspectos de entender sobre a amplitude dos planos de ação, com a questão de “haver avaliações e estabelecimento de diretrizes para planos de mitigação na cooperativa”.

Sobre a ordem lógica (pergunta 2 do tópico) das questões norteadoras, não houve uma similaridade dos entrevistados quanto ao ordenamento, entretanto, destaca-se que a maioria das percepções, mostraram-se de acordo com a ordem proposta inicialmente. Nesse aspecto, foi realizada uma inversão de ordem da pergunta 1.1 e 1.2.

Em suma, sobre o atributo de gestão de riscos, podemos verificar que os comentários das sugestões denotam que os participantes conhecem a literatura abordada, principalmente, em aspectos de COSO (2017), IBGC (2017) e ISO (2018). Em relação a análise de conteúdo, identificou-se as palavras utilizadas e que mais foram sinalizadas durante as entrevistas, conforme tabela 25.

Tabela 25

Análise temática da categoria processos de gestão de riscos

Palavras	Quantidade
Riscos	15
Matriz	9
Procedimentos	8
Processos	8
Controles	7
Avaliação	6
Plano de Ação	6
Documentos	5
Diretrizes	4
Indicadores	3

Nota. Elaborado pelo autor

Na tabela 26, observa-se o relacionamento dos subcódigos e suas respectivas citações durante as entrevistas.

Tabela 26

Fatores da categoria processo de gestão de riscos

Fatores	Entrevistados
Processos e Procedimentos	01, 02, 03, 04, 06, 07, 10, 11
Planos de Ação e monitoramento	01, 03, 04, 06, 07
Comunicação multinível	01, 02, 03, 06, 07
Diretrizes para Gestão de Riscos	01, 02, 03, 06
Priorização de riscos	07, 10, 11

Nota. Elaborado pelo autor

A figura 12 representa o atributo de processos de gestão de riscos, conforme a visão dos entrevistados em que a ordem de estruturação segue as premissas que partem das diretrizes definidas:

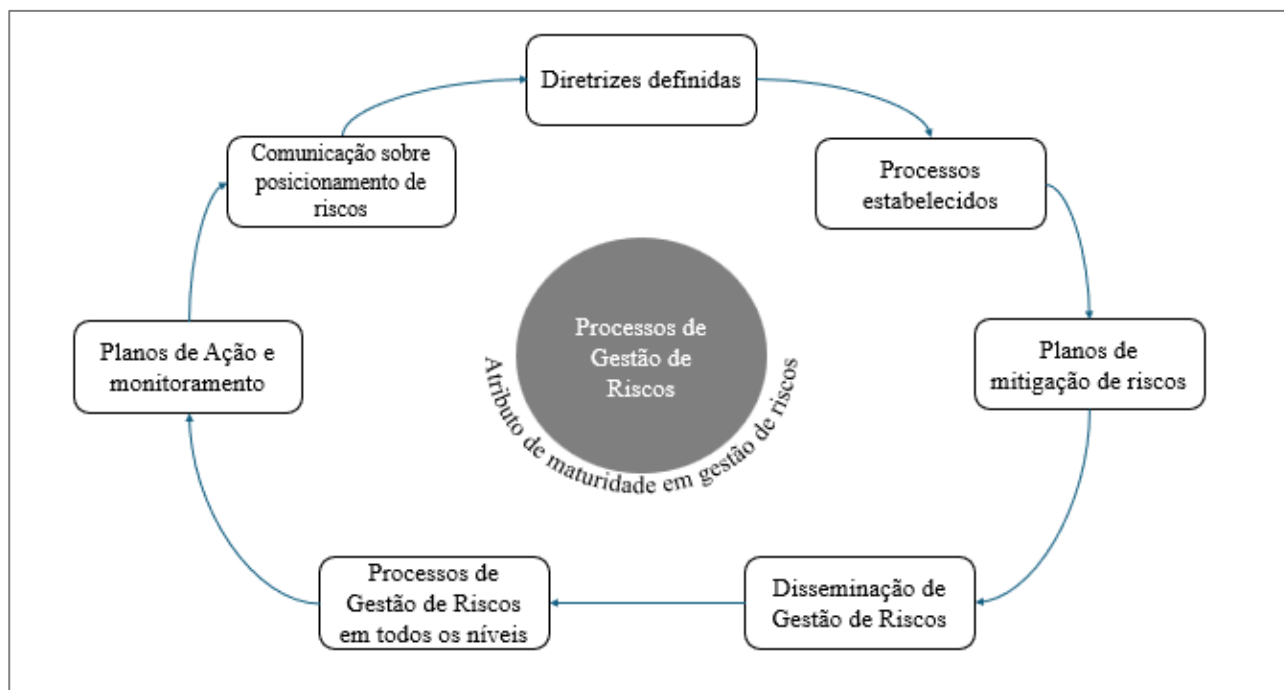


Figura 12. Processos de Gestão de Riscos na percepção dos entrevistados

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma a concluir sobre a avaliação do atributo realizada pelos especialistas, demonstra-se as alterações feitas nas perguntas norteadoras na tabela 27:

Tabela 27.

Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Processos de Gestão de Riscos

Antes	Depois
Processos de Gestão de Riscos	Processos de Gestão de Riscos
1.1 Há processos estabelecidos para a gestão de riscos na sua cooperativa?	1.1 As diretrizes de gestão de riscos são definidas para a cooperativa?
1.2 As diretrizes de gestão de riscos são definidas para a cooperativa?	1.2 Há processos estabelecidos para a gestão de riscos na sua cooperativa?
1.3 O processo de gerenciamento de riscos é disseminado na cooperativa?	1.3 Há avaliações e diretrizes para planos de mitigação de riscos na cooperativa?
1.4 Há planos de ação e monitoramento estabelecidos para o gerenciamento de riscos da cooperativa?	1.4 O processo de gerenciamento de riscos é disseminado na cooperativa?
1.5 A comunicação sobre o posicionamento de riscos da cooperativa é realizada?	1.5 Os processos de gestão de riscos permeiam todos os níveis da cooperativa?
	1.6 Há planos de ação e monitoramento estabelecidos para o gerenciamento de riscos da cooperativa?
	1.7 A comunicação sobre o posicionamento de riscos da cooperativa é realizada?

Nota. Elaborado pelo autor

4.2.2 Análise do atributo de Cultura de Riscos

No segundo atributo analisado, em conjunto dos especialistas, foram demonstradas as perguntas norteadoras utilizadas para a medição do estágio de maturidade, além da percepção dos entrevistados acerca do item. O atributo avaliado resultou no resumo de ocorrências demonstrados na tabela 28:

Tabela 28.

Resumo de interações codificadas em Cultura de Riscos

Interações	Quantidade de Ocorrências Registradas	% de frequência
Concordou	5	19%
Dúvida	3	11%
Sugestão	14	52%
Complemento	0	0%
Sem mais perguntas	5	19%
Total de interações	27	100%

Nota. Elaborado pelo autor

Conforme análises, cinco registraram suas concordâncias de forma explícita sobre a cultura de riscos, em que proferiram comentários como “Eu vejo que está bem coerente Rafa, e aderente àquilo que tem que ser é avaliado dentro da cultura de riscos da empresa” (Entrevistado 5); “Certo, acredito que de modo geral, com certeza está bem coerente.” (Entrevistado 1); “As perguntas são ótimas sobre a cultura de riscos. Elas abrangem desde o conhecimento geral das práticas, até o envolvimento da alta administração.” (Entrevistado 10); “Discussão de metas, último conhecimento de prática, ótimo. Você falou sobre o entendimento ou se tem na organização, se é utilizado também, treinamentos, perfeito. Se a alta administração, como eu comentei antes, então se ela é, se ela utiliza também a disseminação da política e discussão de metas objetivas, não consideradas na discussão de metas e objetivos, são considerados temas relacionados à risca na discussão.” (Entrevistado 6).

Nesse tópico, houve um baixo nível de dúvidas e foram mais voltadas ao entendimento do contexto em geral de aculturação e das relações das pessoas com o gerenciamento de riscos, o qual foi explanado pelo entrevistador.

As contribuições (sugestões) nesse tópico, somaram o montante de quatorze itens, ligeiramente acima do que fora registrado em tópico anterior, como dispõe na tabela 29.

Tabela 29.

Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Cultura de Riscos

Atributo	Entrevista nº	Citação
Cultura de Riscos	ENTREVISTA 1	“Programa de avaliação de Gestão que tem aquelas perguntas sobre envolve vários processos, mas também tem perguntas sobre cultura. não só de gestão de risco, mas como um todo e dependendo da resposta que o entrevistado dá, a citou alguma coisa é a citou e deu exemplo. Realmente a letra “D” cada letrinha, dentro de uma pergunta é e daria um norte para você, um para você dizer o nível de maturidade, Não estou querendo complicar a tua pesquisa, mas isso ajudaria. Outra coisa, se você quer saber a cultura de uma cooperativa como um todo é legal quando você aplica a todos, não é? Desde o do assistente até o gerente executivo para ver se vão dizer assim, que é de fato é a cultura está implementada”
	ENTREVISTA 2	“Eu não sei se eu colocaria o último semestre ali, que 6 meses é um período curto, poderia considerar anual. Questão do treinamento.”
	ENTREVISTA 3	“Aqui, eu talvez eu mudaria o tema para a cultura de gestão de riscos, tá?”
	ENTREVISTA 3	“Nos estágios, eu colocaria a cultura de gestão de risco é inexistente, porque talvez é uma questão de semântica só, mas a conhecimento de práticas de gestão de riscos, você começa a pergunta falando Gestão de Riscos. Então eu padronizaria.”
	ENTREVISTA 3	“Houve no último semestre, treinamento voltado para os temas sobre risco da cooperativa. Eu colocaria. então a minha consideração sobre as perguntas para padronizar para a gestão de riscos é sobre a ordem de importância trazer talvez a alta administração como primeira importância, não é?”
	ENTREVISTA 3	Então, eu trocava a questão da alta administração lá para cima.”
	ENTREVISTA 3	“Eu faria a pergunta aqui, se é dentro da cultura de gestão, de riscos. A organização foi estimulada a elaborar uma matriz de risco, algo nesse sentido”
	ENTREVISTA 3	“Se é existe um monitoramento e auditoria de cultura, de gestão de riscos da cultura, você sabe que isso é isso aí, é cultura organizacional, é um dos grandes desafios da Auditoria, né?”
	ENTREVISTA 4	“Na discussão de metas e objetivos são considerados temas relacionados à gestão de riscos. Eu acho que dá para melhorar o texto.”
	ENTREVISTA 4	“Essa questão é fundamental, inclusive na discussão de metas e objetivos. Eu não sei se só considerar tema relacionado à gestão de risco, mas algo no sentido de as metas e objetivos consideram os riscos identificados e avaliados.”
	ENTREVISTA 7	“Nessa questão da alta administração utiliza a gestão de riscos. Eu, talvez, mudaria para um negócio chamado matriz de riscos, né? É porque a alta administração, se ela utiliza a matriz de risco.”
	ENTREVISTA 7	“Se tem treinamentos recorrentes, né? Porque na cultura negócio que ele tem que ser cíclico, não é todo ano que tem que estar trabalhando em cima dele.”
	ENTREVISTA 10	“Acho que daria para envolver o passado na cultura, do tipo: “Os incidentes passados são analisados para identificar lições aprendidas e promover melhorias?””
	ENTREVISTA 11	“Hum, acho que você poderia mudar isso para, em vez de gestão de risco, a matriz de risco na 2.4”

Nota. Elaborado pelo autor

As sugestões para o tópico envolveram múltiplas fontes, mas entram em consenso em relação ao período de treinamentos da pergunta norteadora 2.3, que há a sugestão de não explicitar o período de “6 meses” na pergunta e adequações e inclusões de termos nas próprias perguntas já realizadas. Houve sugestão ainda da alteração do nome do atributo de “Cultura de Riscos” para “Cultura de gestão de riscos”, que faz sentido diante do que se deseja avaliar o acultramento, ou seja, se deseja-se medir de fato a cultura do gerenciamento de riscos na cooperativa. Nas perguntas adicionais, houve a sugestão desta questão: “Os incidentes passados são analisados para identificar lições aprendidas e promover melhorias?”

Em relação à ordem, houve comentários a respeito da troca da ordem (7) das perguntas norteadoras, considerando a questão da alta administração como a primeira pergunta a ser realizada e com isso a alteração das ordens restantes de acordo com a coerência e sequência das perguntas.

Sobre a análise de conteúdo, identificou-se as palavras mais utilizadas nas entrevistas, conforme tabela 30:

Tabela 30

Análise temática da categoria processos de Cultura de Gestão de Riscos

Palavras	Quantidade
Metas	12
Objetivos	10
Treinamento	9
Análise	8
Incidentes	6
Alta administração	6
Monitoramento	5
Processos	5
Matriz de Riscos	5
Políticas	4

Nota. Elaborado pelo autor

Em relação à análise de conteúdo, considerando os fatores e suas respectivas citações, indica a coesão das citações sobre os aspectos apresentados, conforme tabela 31.

Tabela 31

Fatores da categoria Cultura de Gestão de Riscos

Fatores	Entrevistados
Metas e objetivos	01, 02, 03, 04, 05, 07, 08, 09, 10, 11
Treinamentos recorrentes	01, 02, 03, 04, 05, 06, 10, 11
Conhecimento de processos e políticas	01, 02, 04, 06, 07, 10, 11
Análise de incidentes	03, 04, 06, 07, 10

A figura 13 representa a visão dos entrevistados a respeito da avaliação sobre cultura de gestão de riscos, conforme a visão dos entrevistados em que a ordem de estruturação segue partindo da gestão de riscos para tomada de decisões.

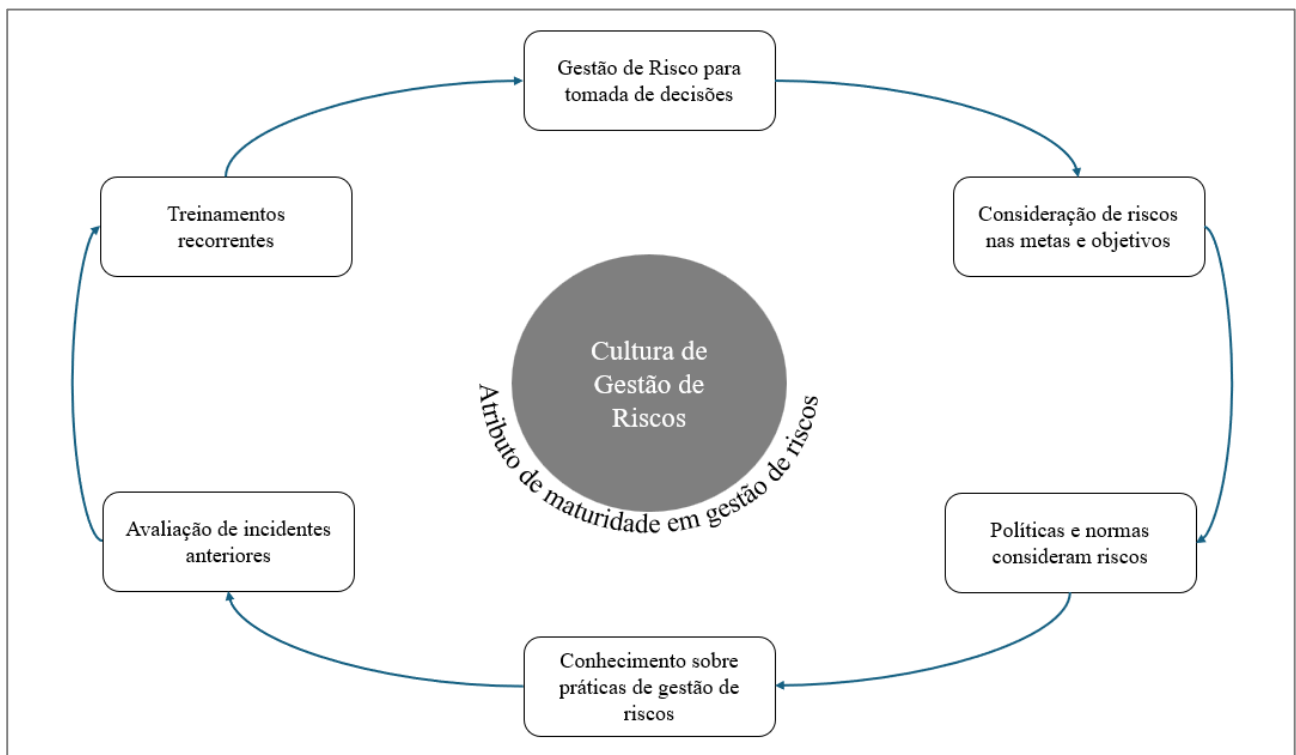


Figura 13. Cultura de Gestão de Riscos na percepção dos entrevistados

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, a tabela 32 demonstra o resultado das adequações em comparação com o modelo proposto inicialmente:

Tabela 32.

Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Cultura de Gestão de Riscos

Antes Cultura de Riscos	Depois Cultura de Gestão de Riscos
2.1 Há conhecimento de práticas de gestão de riscos sendo realizadas em sua cooperativa?	2.1 A alta administração utiliza a gestão de riscos ou matriz de riscos para tomada de decisões para a cooperativa?

2.2 Na discussão de metas e objetivos são considerados temas relacionados a riscos na cooperativa?	2.2 Na discussão de metas e objetivos, são considerados os riscos identificados e avaliados anteriormente?
2.3 Houve no último semestre treinamento voltado a temas sobre riscos na cooperativa?	2.3 Há disseminação de políticas e normas internas que fazem menção à gestão de riscos na cooperativa?
2.4 A alta administração utiliza a gestão de riscos para tomada de decisões para a cooperativa?	2.4 Há conhecimento de práticas de gestão de riscos sendo realizadas em sua cooperativa?
2.5 Há disseminação de políticas e normas internas que fazem menção à gestão de riscos na cooperativa?	2.5 Os incidentes passados são analisados para identificar lições aprendidas e promover melhorias?
	2.6 Há treinamentos anuais ou recorrentes voltados a temas sobre riscos na cooperativa?

Nota. Elaborado pelo autor

4.2.3 Análise do atributo de Governança

O terceiro atributo analisado pelos especialistas foi a referente aos aspectos de governança. O resumo das ocorrências resultou em 20 interações explícitas sobre o tema, conforme tabela 33:

Tabela 33.
Resumo de interações codificadas em Governança

Tipo de interação	Quantidade de Ocorrências Registradas	% de frequência
Concordou	3	15%
Dúvida	4	20%
Sugestão	9	45%
Complemento	0	0%
Sem mais perguntas	4	20%
Total de interações	20	100%

Nota. Elaborado pelo autor

Conforme análise das interações, verificou-se que houve três manifestações de concordância com o tema, explicitando comentários “Acho que estão dentro do tema e que segue uma linha de coerência” (Entrevistado 1); “Eu acho que está bem legal, falando da estrutura, separação dos agentes...” (Entrevistado 7).

Devido ao conhecimento apresentado pelos entrevistados, as dúvidas (4) sobre o tema foram pontuais e explicadas durante a própria entrevista de cada participante.

As sugestões totalizaram nove interações analisadas para o modelo proposto, conforme tabela 34.

Tabela 34.

Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Governança

Atributo	Entrevista nº	Citação
Governança	ENTREVISTA 3	“Então essa parte aqui as diretrizes para a gestão de riscos, seu apetite, tolerância na cooperativa, eu inseriria se isso é definido pela alta administração, porque isso conceitualmente, somente a alta administração pode definir diretrizes para apetite a risco.”
	ENTREVISTA 3	“A governança de gestão de risco para apoiar a tomar decisões estratégicas. Minha pergunta, a cooperativa da parte operacional e quem seria a gestão de riscos que toma a decisão? Nessa questão, eu colocaria e deixaria bem claro quem toma as decisões estratégicas.”
	ENTREVISTA 3	“Seria se a cooperativa já passou por algum validador de maturidade de governança externo.”
	ENTREVISTA 3	“Aí, minha opinião, eu traria governança como primeiro tópico nos tópicos, tá?”
	ENTREVISTA 4	“Então eu acho que é importante você dar o tom e o caráter normativo para essa estrutura de governança está porque aí o definido pode ser assim definido, só de maneira informal; O que formaliza é a norma, não é? Então eu complementaria essa questão com um esse caráter de identificar essa cooperativa tem isso de forma e é formalizada”
	ENTREVISTA 5	“Não sei se caberia aqui, mas, de repente, se a alta administração, ela tem consciência do papel dela na governança.”
	ENTREVISTA 6	“Se é definida a gestão na governança corporativa, interessante sim, e já estão definidas. O termo ‘seu apetite e tolerância da cooperativa’. É porque ela é mais para o direcionamento, né? Então eu suprimiria.”
	ENTREVISTA 7	“Eu acho que aqui a questão da participação da administração, do papel, da governança. Oh, você está falando da estrutura. Na primeira, também se há estrutura definida, já está em governança. Provavelmente, vai ouvir dizer se a outra administração está envolvida ali ou não cooperativa, utilize governança de risco para apoiar nessa hora de decisões estratégicas. Né? Vai acabar sendo um pouquinho redundante. Com o que a gente viu no tópico anterior, né?”
	ENTREVISTA 10	“Uma opção, considerando a melhoria constante, seria se ‘Há mecanismos para avaliar a eficácia da governança ao longo do tempo’.”

Nota. Elaborado pelo autor

Analisando o item, verificou-se entendimento dos entrevistados sobre o tema, principalmente, considerando a literatura utilizada no embasamento da governança, sendo o AON (2017), IBGC (2017) e IIA (2020). As sugestões pautaram-se no aprofundamento sobre a alta administração sobre seu papel dentro da governança, além da definição formal dos papéis dos demais agentes dentro da cooperativa, principalmente, de quem toma as decisões dentro da organização.

Em relação a análise de conteúdo, identificou-se as palavras mais utilizadas nas entrevistas, conforme tabela 35:

Tabela 35
Análise temática da categoria governança

Palavras	Quantidade
Gestão	11
Governança	11
Controle	10
Estrutura	9
Conflito	8
Papéis	8
Apetite	7
Responsabilidade	7
Tolerância	7
Decisões	6

Nota. Elaborado pelo autor

Considerando os fatores e suas respectivas citações na análise de conteúdo, verificou-se a convergência dos entrevistados sobre os aspectos apresentados, de acordo com a tabela 36.

Tabela 36
Fatores da categoria governança

Fatores	Entrevistados
Gestão e Governança	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11
Estrutura de Controle	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 09, 10
Papéis e responsabilidades	01, 02, 03, 04, 06, 10
Apetite e tolerância a riscos	03, 04, 06, 07, 08, 11
Conflitos e tomada de decisões	03, 07, 09, 10

Nota. Elaborado pelo autor

A figura 14 representa a visão dos entrevistados a respeito da avaliação sobre governança, conforme a visão dos entrevistados em que a ordem de estruturação segue as premissas da estrutura formalizada sobre gestão e governança.

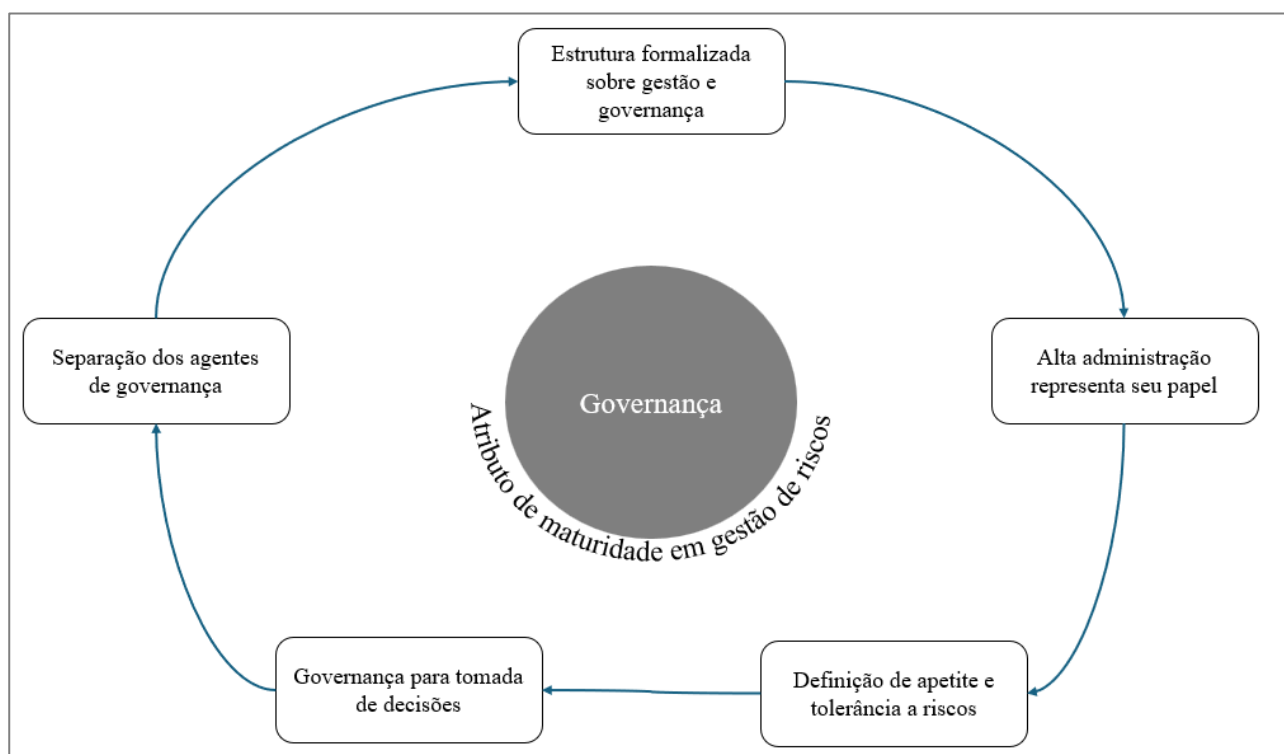


Figura 14. Governança na percepção dos entrevistados

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre a ordem lógica e de importância das questões norteadoras, verificou-se que quatro entrevistados opinaram e consideraram uma troca de posições nas perguntas, confirmando o posicionamento da primeira e solicitando alteração de ordem entre a 3.2, 3.4 e 3.5, conforme tabela 37:

Tabela 37.

Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Governança

Antes Governança	Depois Governança
3.1 Há estrutura definida de gestão e governança na cooperativa?	3.1 Há estrutura definida e formalizada de gestão e governança na cooperativa?
3.2 A estrutura prevê a separação entre os agentes e seus respectivos papéis na governança da cooperativa?	3.2 A alta administração participa e sabe do seu papel dentro da governança da cooperativa?
3.3 Há diretrizes para a gestão de riscos, seu apetite e tolerância na cooperativa?	3.3 Há diretrizes para a gestão de riscos, seu apetite e tolerância na cooperativa?
3.4 Qual a participação da Alta Administração no papel da governança da cooperativa?	3.4 Como a cooperativa utiliza a governança para a tomada de decisões na organização?

3.5 Como a cooperativa utiliza a governança de riscos para apoiar a tomada de decisões estratégicas?

3.5 A estrutura prevê a separação entre os agentes e seus respectivos papéis na governança da cooperativa?

Nota. Elaborado pelo autor

4.2.4 Análise do atributo de Dados, Tecnologia e Sistemas

O penúltimo atributo avaliado pelos especialistas foi a de Dados, Tecnologia e Sistemas. O resumo das ocorrências resultou em 23 interações explícitas sobre o tema, conforme Tabela 38 na sequência:

Tabela 38.

Resumo de interações codificadas em Dados, Tecnologia e Sistemas

Tipo de interação	Quantidade de Ocorrências Registradas	% de frequência
Concordou	4	17%
Dúvida	4	17%
Sugestão	9	39%
Complemento	1	4%
Sem mais perguntas	5	22%
Total de interações	23	100%

Nota. Elaborado pelo autor

Verificando as análises de interações realizadas, constatou-se que houve quatro manifestações com comentários acerca da concordância do tema em comentários: “De acordo, vejo que nós, em termos de tecnologia, estamos devendo aqui, infelizmente. Tem muita coisa por fazer, mas eu vejo que as perguntas são bem coerentes, é isso (Entrevistado 5); “eu achei que essas perguntas estão muito bem conduzidas aqui” (Entrevistado 3); “As perguntas abrangem bons itens de sistemas e tecnologia (Entrevistado 10).

Em relação às dúvidas (4), foram generalizadas sobre tecnologia da informação, levantando questões de confidencialidade, tempestividade, proteção e confidencialidade de dados e transparência, todas as dúvidas foram discutidas e explanadas ao público respondente da pesquisa.

As sugestões (9) pautaram-se em aspectos inerentes à tecnologia aplicada, como se observa na tabela 39.

Tabela 39.

Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Dados, Tecnologia e Sistemas

Dados, Tecnologia e Sistemas	ENTREVISTA 1	“Olhando rápido aqui, seria aquela questão que eu comentei antes se a geração de report não utiliza essa ferramenta tecnológica para fins de comunicação, a não ser que tenha um tema específico.”
	ENTREVISTA 3	“Também se teria uma validação externa, né? Se a empresa já passou por alguma auditoria externa.”
	ENTREVISTA 4	“É com relação à questão um, a tecnologia envolvida para o suporte na gestão de risco na cooperativa. Talvez, Rafael, pensar em alguma coisa, alguma coisa mais direcionada, tentando limitar a capacidade do entrevistado vaguear sobre a questão, o que eu quero dizer com isso, porque assim ele pode é exato, cara, porque eu assim, ó, ele pode entender o que é o seguinte, um excel se desse se coloca como uma tecnologia envolvida para suporte da entende. A tecnologia envolvida, a minha tecnologia se chama Excel, entendeu? Se essa tecnologia realmente dá suporte para o processo de gestão de risco, né?”
	ENTREVISTA 4	“Isso é importante, inclusive, Rafa, se você, se você, na hora que você tiver entrevistando, se você puder fazer alguma coisa no sentido de que o software ou a tecnologia de gestão da de Riscos se alimenta desses outros sistemas, isso é importante, porque pode estar todos os outros sistemas, elenca.”
	ENTREVISTA 6	“Acredito que as perguntas estão ok. Acho que só acrescentaria a palavra “cooperativa” nas questões.”
	ENTREVISTA 7	“Aqui, na questão das verificações periódicas, eu não diria nem só sobre integridade, disponibilidade e confidencialidade, mas se há verificações eu não quero, não seriam verificações, mas seria um atualizações periódicas, né. Dos riscos da cooperativa, né? Porque normalmente o pessoal faz uma matriz de risco em 2020.”
	ENTREVISTA 7	“Aqui, quando você pergunta a alta administração fomenta a utilização de recursos, talvez eu mudaria da alta administração para área de governança, né? E a outra administração, ela normalmente vai delegar isso pra área de governança corporativa, cuidar e ela vai estar envolvida, né? Se ela fomenta a utilização da tecnologia para a estruturação de dados para tomada de decisão na cooperativa, e às vezes para tomar decisão, porque antes você tá perguntando a mesma coisa, não é utilização da informação na tomada de decisão. Eu talvez mudaria aqui se a área de governança, fomento, utilização de recursos, tecnologias para a estruturação de ações preventivas para ou mitigação de riscos, não é ou para avaliação periódica de Riscos.”
	ENTREVISTA 7	“Acho que podia perguntar aí também se a cooperativa tem alguma. É medida de redundância ou de prevenção para não perder os dados da matriz de risco, né?”
	ENTREVISTA 8	“Para a tecnologia aplicada para a gestão de pode-se entender o que é qualquer tecnologia, desde uma planilha até um sistema dedicado, então eu aperfeiçoaria a pergunta para evitar esse tipo de ocorrência.”

Nota. Elaborado pelo autor

Avaliando a análise das sugestões citadas pelos entrevistados, identifica-se as contribuições voltadas para a definição de métricas de avaliação do que se tratam as ferramentas tecnológicas para o gerenciamento dos riscos, das atualizações de riscos atrelados às tecnologias aplicadas, sobre a

prevenção da perda de informações, principalmente, as relacionadas com riscos e a associação da tecnologia com reportes para a tomada de decisões.

Em relação a análise de conteúdo sobre o atributo, identificou-se as palavras mais utilizadas nas entrevistas, conforme tabela 40:

Tabela 40

Análise temática da categoria dados, tecnologia e sistemas

Palavras	Quantidade
Tecnologia	14
Integridade	11
Disponibilidade	10
Confidencialidade	10
Transparência	10
Tempestividade	9
Alta administração	8
Recursos	8
Suporte	7
Integração	7
Atualizações	5

Nota. Elaborado pelo autor

De acordo com os fatores e suas respectivas citações na análise de conteúdo, verificou-se a citação dos entrevistados de forma agrupada, conforme apontados na tabela 41.

Tabela 41.

Fatores da categoria Dados, Tecnologia e Sistemas

Fatores	Entrevistados
Tecnologia aplicada	01, 02, 03, 04, 05, 07, 08, 09, 11
Transparência e tempestividade	01, 03, 04, 05, 06, 08, 10
Recursos, suporte da alta administração	01, 02, 05, 06, 09, 10, 11
Integração de sistemas	01, 03, 04, 05, 06, 08, 09
Integridade, disponibilidade e confidencialidade	01, 02, 04, 05, 06, 08
Atualizações periódicas	02, 07, 10, 11

Nota. Elaborado pelo autor

A figura 15 representa a visão dos entrevistados a respeito da avaliação sobre o atributo de Dados, Tecnologia e Sistemas, conforme a visão dos entrevistados em que a ordem de estruturação segue as premissas partindo da tecnologia envolvida para gestão de riscos.

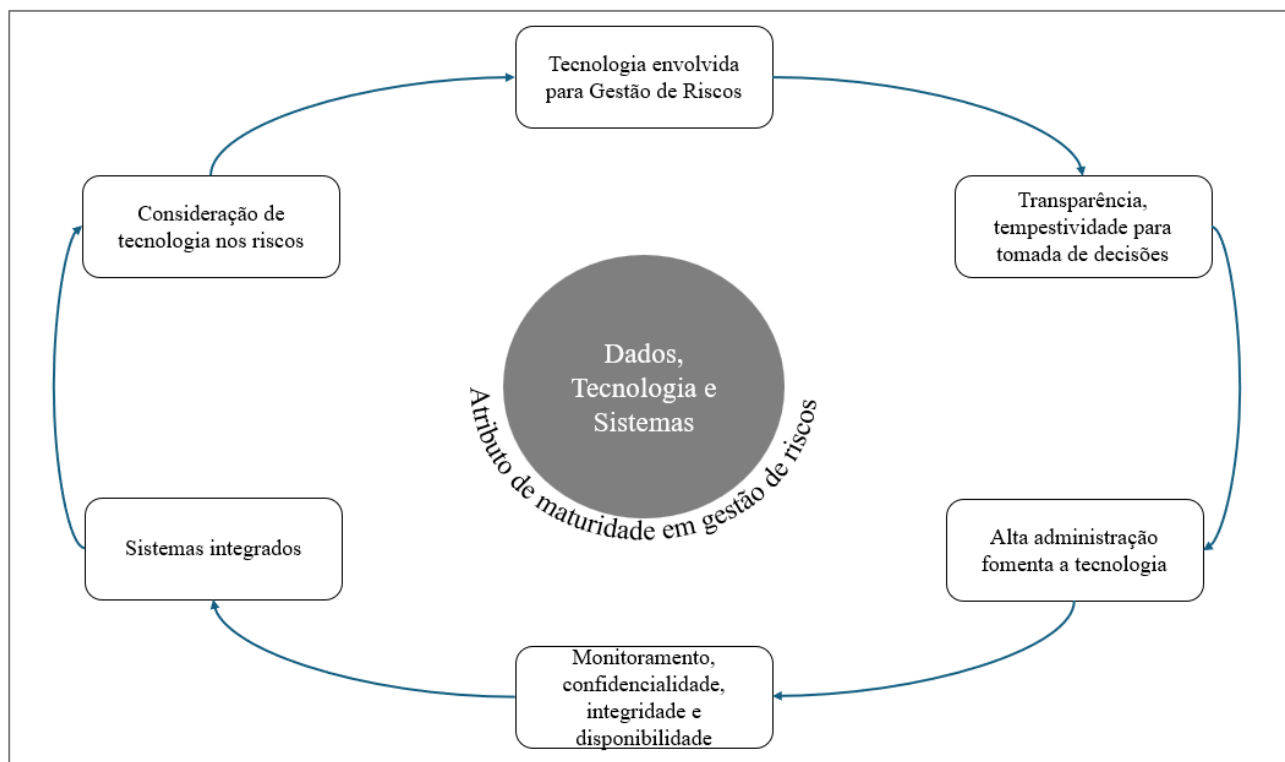


Figura 16. Dados, Tecnologia e Sistemas na percepção dos entrevistados

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

A solução final para o tema, é vista na tabela 42, com as perguntas ajustadas após entrevistas com os especialistas:

Tabela 42.

Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Dados, Tecnologia e Sistemas

Antes	Depois
Dados, Tecnologia e Sistemas	Dados, Tecnologia e Sistemas
4.1 Há tecnologia envolvida para suporte na gestão de riscos na cooperativa?	4.1 Qual é a tecnologia envolvida para suporte na gestão de riscos na cooperativa?
4.2 Os sistemas permitem transparência e tempestividade na utilização das informações nas tomadas de decisão?	4.2 Os sistemas permitem transparência, tempestividade e salvaguarda na utilização das informações nas tomadas de decisão?
4.3 A alta administração fomenta a utilização de recursos em tecnologia para a estruturação de dados para tomada de decisões na cooperativa?	4.3 A alta administração utiliza e fomenta a utilização de recursos em tecnologia para a estruturação de dados para tomada de decisões na cooperativa?
4.4 Há verificações periódicas sobre integridade, disponibilidade e confidencialidade de dados e informações?	4.4 Há verificações periódicas sobre integridade, disponibilidade e confidencialidade de dados e informações?
4.5 Há integração de informações dos sistemas da cooperativa para a tomada de decisões?	4.5 Há integração de informações dos sistemas da cooperativa para a tomada de decisões?

Nota. Elaborado pelo autor

4.2.5 Análise de cooperativismo

Por fim, o último atributo avaliado pelos especialistas refere-se ao cooperativismo, que aborda os objetivos desta pesquisa, sendo a contribuição chave para o modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos para as cooperativas.

Em relação ao resumo das ocorrências, identificou-se trinta e nove interações codificadas, sendo a maioria referente a sugestões, com 52% das ocorrências, conforme tabela 43.

Tabela 43.

Resumo de interações codificadas em Cooperativismo

Interações	Quantidade de Ocorrências Registradas	% de frequência
Concordou	0	0%
Dúvida	6	19%
Sugestão	16	52%
Complemento	6	19%
Sem mais perguntas	3	10%
Total de interações	31	100%

Nota. Elaborado pelo autor

As dúvidas (6) apareceram nas primeiras entrevistas, motivadas pelos termos utilizados nos riscos que são inerentes às cooperativas, como “Problema do Horizonte” e “Freerider”, o que gerou um alerta e um *insight* para realizar a explanação desses termos antes de realizar as perguntas norteadoras. Tal fenômeno foi observado nas entrevistas posteriores nas quais não houve mais dúvidas acerca dos termos, fazendo assim a entrevista fluir naturalmente com o roteiro semiestruturado.

O tema do cooperativismo trazido aqui, fundamentado pela literatura de Milgrom & Roberts (1992), Demsetz (1995), Cook (1997), Zylbersztajn (2002), Bialoskorski (2009) e Fulton & Hueth (2009), foi de valiosa discussão para o desenvolvimento e aprimoramento do modelo. Como denota-se nas citações realizadas pelos entrevistados, houve comentários amplos sobre os mais variados temas dentro do cooperativismo, como disposto na tabela 44.

Tabela 44.

Sugestões dos entrevistados sobre o atributo de Cooperativismo

Atributo	Entrevista nº	Citação
Cooperativismo	ENTREVISTA 1	“Rafael, acho que considerando os tópicos ali, eu volto a defender a questão de distribuição de opções de resposta. Sabe, para você, para ajudar você a medir o nível, o nível de maturidade, mas acredito que as 5 perguntas são suficientes para você contemplar ali os tópicos do nível de maturidade, do básico até o mais avançado.”
	ENTREVISTA 3	“Então, quando a gente tratar aqui, a minha sugestão é que você foque um pouquinho mais para não dar margem de você, depois, ter que ficar interpretando a resposta do respondente.”
	ENTREVISTA 3	“Eu acho que seria bom você explicar ó, é um alerta, se eu que teoricamente sou especialista, tenho dificuldade, pensa você aplicando-se questionário para uma outra pessoa. Então eu trocaria, deixaria bem mais objetivo, com a consideração do problema de é de visão Futura, né? Porque traria mais simplificação, porque quando alguma pessoa for responder esse questionário. Então é importante a gente ser bem claro para o para o respondente para não ter esse problema. O mesmo para a pergunta abaixo, sobre “freeriders.”
	ENTREVISTA 4	“Se há alguma coisa relacionada à percepção do valor da democracia. E aí tem que pensar, Rafa, porque eu acho que é mais ou menos isso que você quer, não é? É o risco, o risco associado. Esse é o eu acho que esse valor primeiramente, né?”
	ENTREVISTA 5	“Em relação à responsabilidade dos cooperados, o cooperado, ele precisa ter um entendimento de que ele, no campo, enquanto produção que será entregue para a cooperativa, a ser convertida, é num produto que vai ser utilizado por uma matéria-prima alimentícia. Ele tem que ter todo um cuidado de critérios técnicos com relação àquilo que ele produz. Então ele, enquanto associado, ele tem que ter um entendimento que quer, pergunta que eu faria, né?”
	ENTREVISTA 6	“Para nós, a cooperativa, ela só funciona se o se o cooperado acompanhado, tá participando, então eu talvez eu daria um pouquinho mais de atenção para essa pergunta.”
	ENTREVISTA 7	“A gente poderia falar também de uma visão de planejamento estratégico, não é? Se os cooperados participam disso, das definições e tudo mais, né?”
	ENTREVISTA 7	“Perguntar se a cooperativa também está olhando os riscos envolvidos no mercado, né? Porque pode ter novos entrantes. Pode ter guerra, pode ter uma série de coisas acontecendo. A cooperativa está olhando isso, mas se você perguntar, talvez lá que eu falei de se ela tem algum mecanismo de avaliação da maturidade ou ela tem a matriz de risco bem definida, você vai entender isso também, né?”
	ENTREVISTA 7	“Eu acho que só aquela observação que fiz no começo, de mudar os cooperados para Stakeholders e já vai abordar os aspectos, né?”
	ENTREVISTA 7	“Eu acho que aqui onde está focando mais na cooperativa, nas perguntas para essa finalidade. É, eu perguntaria também se é a cooperativa utiliza, conhece ou tem algum método de avaliação da sua maturidade no gerenciamento de riscos, né? Você está querendo propor um modelo para as cooperativas? É, então acho que é pertinente você saber se já existem, já utilizados, e pessoal conhece, né? Maioria talvez possa falar.”
	ENTREVISTA 7	“Na 3, só quer comprar quando acha que tá bom, só quer entregar o produto quando tá bom. eu talvez aqui, falando da gestão de riscos, eu trocaria de proteção para si a mecanismos de gestão de riscos relacionados a cooperados.”

ENTREVISTA 7	“Na pergunta 2, Aham, é, eu acho que a pergunta eu entendi agora, melhor, olhando o futuro, olhando a relação dele, mas assim, para a questão da gestão de riscos, da maturidade que você quer avaliar, não sei que você vai se encaixar muito, né? Um. Eu acho que talvez poderia estar falando assim em relação ao futuro da cooperativa, é levado em consideração os riscos atuais. E é previsão de Riscos futuros. “
ENTREVISTA 7	“É, eu acho que que o problema de Horizonte agora, entendendo que essa relação do cooperado acho que você não vai ter resposta tão efetivas, dependendo da abordagem, você vai fazer com quem você vai fazer”
ENTREVISTA 7	“Mudaria essa relação com os cooperados para a relação com seu stakeholders, ou seja, clientes, fornecedores, cooperados, colaboradores, porque são todos os agentes, né?”
ENTREVISTA 9	“As perguntas estão bem direcionadas para verificar a diferença e características da cooperativa e seus cooperados. Acho que poderia ser explicado um pouco mais cada um dos temas.”
ENTREVISTA 10	“Acho que eu acrescentaria algo voltado ao educacional, como, por exemplo, se: "A cooperativa promove iniciativas para aumentar o engajamento e o conhecimento dos cooperados sobre os negócios e riscos?"

Nota. Elaborado pelo autor

Em relação às sugestões que apareceram, identifica-se a melhoria e a explanação dos termos utilizados nas perguntas acerca do cooperativismo, evitando conflitos de entendimentos; abrangência de questões voltadas a riscos do mercado em que as cooperativas atuam; questões se a cooperativa já realizou a avaliação de maturidade em riscos previamente; abranger os mecanismos de proteção para considerar a proteção em relação aos cooperados; verificar se há iniciativas para aumentar o engajamento e o conhecimento dos cooperados sobre os negócios e riscos dos negócios; se há entendimento dos cooperados em relação dos riscos de sua propriedade com a cooperativa; se há percepção dos valores do cooperativismo pelos cooperados.

Em relação à ordem, foi visto que os especialistas, em sua maioria, mantiveram o ordenamento lógico e o de importância estabelecido anteriormente.

Em relação a análise de conteúdo, analisou-se as que mais apareceram durante as entrevistas, conforme tabela 45.

Tabela 45
Análise temática da categoria Cooperativismo

Palavras	Quantidade
Planejamento	13
Futuro	10
Controle	10
Governança	9
Proteção	9
Incentivo	8

Percepção	6
Valores	6
Fidelidade	5
Decisões	4
Aprendizagem	4

Nota. Elaborado pelo autor

Na análise de conteúdo do atributo cooperativismo identificou-se códigos que foram considerados de forma a elucidar a convergência dos temas expostos pelos entrevistados, conforme tabela 46

Tabela 46
Fatores da categoria Cooperativismo

Fatores	Entrevistados
Riscos no planejamento estratégico	01, 02, 04, 07, 09, 10, 11
Mecanismos de proteção, controle e governança	01, 02, 03, 05, 06, 07, 08
Incentivo, participação e fidelidade	01, 02, 04, 06, 07, 08, 09
Futuro das cooperativas	01, 02, 03, 05, 07, 11
Percepção de valores	01, 04, 06, 07, 08, 10
Aprendizagem de cooperados	02, 05, 06, 07

Nota. Elaborado pelo autor

De forma a sintetizar o conteúdo exposto pelos entrevistados durante a entrevista, demonstra-se na figura 16 a visão dos entrevistados a respeito do aspecto cooperativista em relação a maturidade em gestão de riscos, conforme a visão dos entrevistados em que a ordem de estruturação segue as premissas de riscos relacionados aos cooperados no planejamento estratégico.

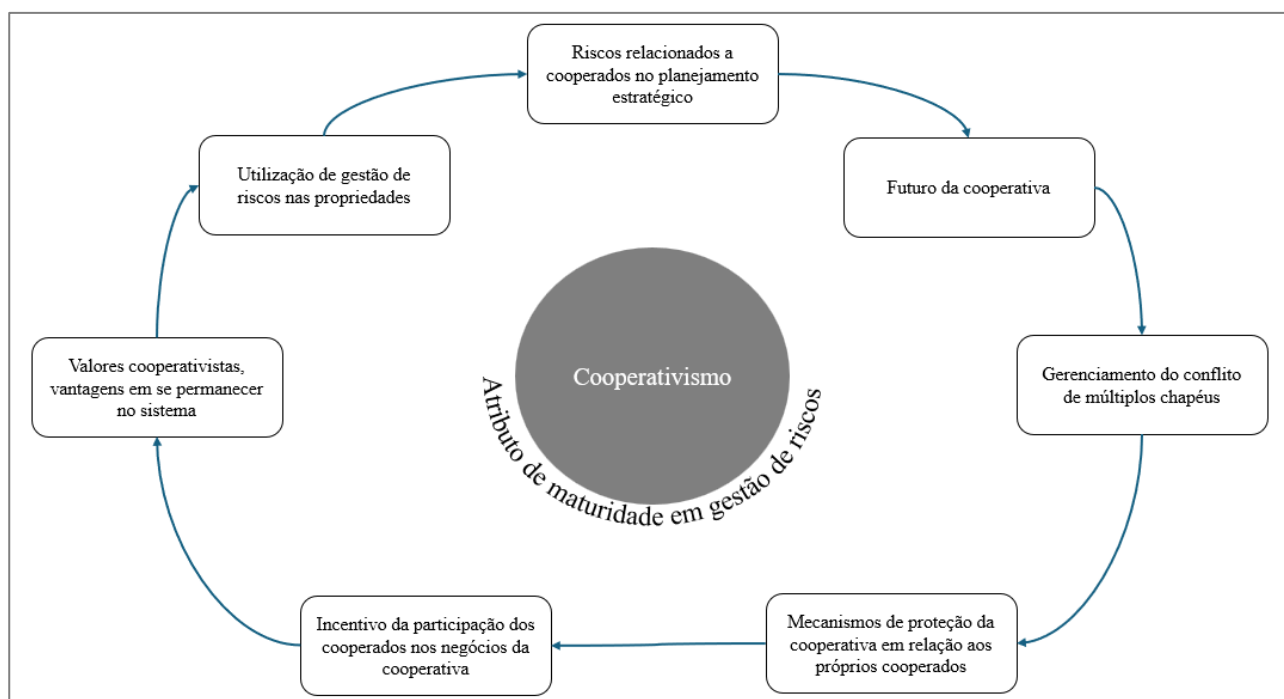


Figura 16. Cooperativismo na percepção dos entrevistados

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor

A visão final, considerando as sugestões dos especialistas, pode ser vista em tabela 47 abaixo:

Tabela 47.

Comparativo do antes e depois das perguntas do atributo de Cooperativismo

Antes Cooperativismo	Depois Cooperativismo
5.1 A cooperativa considera em suas estratégias os riscos que envolvam a relação com seus cooperados?	5.1 A cooperativa considera em seu planejamento estratégico os riscos que envolvam a relação com seus cooperados?
5.2 Em relação ao futuro da cooperativa, é levado em consideração o problema de horizonte?	5.2 Em relação ao futuro da cooperativa, é levado em consideração o problema de horizonte (visão de futuro)?
5.3 Há mecanismos de proteção da cooperativa em relação aos cooperados <i>freeriders</i> ?	5.3 A cooperativa considera medidas de controle para os conflitos de agência envolvidos?
5.4 A cooperativa considera medidas de controle para os conflitos de agência envolvidos?	5.4 Há controles ou mecanismos de proteção da cooperativa em relação a proteção da cooperativa em relação aos cooperados? Como, por exemplo, os cooperados <i>caroneiros</i> ?
5.5 Há incentivo de participação dos cooperados nos negócios da cooperativa, em relação às assembleias e a votações?	5.5 Há incentivo de participação dos cooperados nos negócios da cooperativa, em relação a tomada de decisões?
	5.6 Há a percepção dos valores do cooperativismo pelos cooperados, de modo a que identifiquem vantagens em permanecer na cooperativa?
	5.7 Os cooperados possuem formas de aprendizagem sobre os temas relacionados a riscos, tanto nas propriedades quanto na cooperativa?

Nota. Elaborado pelo autor

4.3 Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas (MAMGRCoop)

Realizadas as adequações oriundas das análises das sugestões realizadas pelos especialistas entrevistados, chegou-se à versão final do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas (MAMGRCoop).

Ao total, foram identificadas interações, sendo 60 destas (44,44%), sugestões em relação ao modelo proposto, conforme tabela 48.

Tabela 48.

Quantidade de interações codificadas por atributo

Código	Processos de Gestão de Riscos	Cultura de Gestão de Riscos	Governança	Dados, Tecnologia e Sistemas	Cooperativismo	Total de Interações	% de Frequência
Concordou	8	5	3	4	0	20	14,81%
Dúvida	11	3	4	4	6	28	20,74%
Sugestão	12	14	9	9	16	60	44,44%
Complemento	0	0	0	1	6	7	5,19%
Sem mais perguntas	3	5	4	5	3	20	14,81%
Total de interações	34	27	20	23	31	135	100%

Nota. Elaborado pelo autor

Em suma, foram 28 alterações em relação à proposta inicial, resultando em um modelo final de avaliação de maturidade em gestão de riscos, contendo 5 atributos e 5 diferentes níveis de maturidade, como ilustrado na tabela 49:

Tabela 49.

MAMGRCoop – Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas

Atributos	Níveis				
	Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado

Processos de Gestão de Riscos	Processos não formalizados para a gestão de riscos, sendo realizados de forma reativa	Processos básicos estabelecidos, porém, são informais	Processos definidos e estabelecidos, com documentação formalizada, porém, sem monitoramento	Processos definidos em toda organização, sendo monitorados por meio de indicadores, porém sem mitigação proativa	Processos sofisticados, com abordagem proativa, integrados em toda a organização
Cultura de Gestão de Riscos	A cultura de riscos é inexistente, há falta de conscientização sobre o tema	A cultura de riscos é promovida com iniciativas isoladas na organização	A cultura de riscos é desenvolvida com treinamentos, comunicações e eventos	A cultura de riscos é parte integrante a organização, com comprometimento da alta administração	A cultura de riscos é amplamente desenvolvida, com práticas abrangentes e aprendizado contínuo em toda organização
Governança	Governança fraca ou pouco desenvolvida, sem mecanismos de controle	Governança em desenvolvimento, com introdução de práticas e políticas, porém sem monitoramento	Governança definida, com práticas, políticas e responsabilidades estabelecidas	Governança consolidada e monitorada, com processos transparentes em toda organização	Governança sistêmica, com desenvolvimento contínuo e priorizada na estratégia e periodicamente revisada
Dados, Tecnologia e Sistemas	Nenhuma tecnologia envolvida como suporte para tomada de decisão	Tecnologia básica aplicada com utilização de informações não estruturadas para decisões	Tecnologia definida, com a utilização de dados sistêmicos estruturados para decisões	Tecnologia integrada com informações tempestivas disponíveis para toda a organização	Tecnologia de ponta aplicada, com geração de informações preditivas e ampla utilização
Cooperativismo	Não há olhar para o cooperativismo em relação ao gerenciamento de riscos	Entendimento básico referente aos impactos das relações de cooperados com a cooperativa	Definição de temas de riscos em relação aos cooperados, com o estabelecimento de controles mínimos	Riscos associados aos aspectos cooperativistas são considerados na estratégia organizacional	Avaliação permanente de riscos relacionados ao cooperativismo, com discussões periódicas no conselho e nas assembleias

Nota. Elaborado pelo autor

4.4 Avaliando a maturidade em Gestão de Riscos do MAMGRCoop

Para a utilização adequada do modelo proposto, é necessária a realização de perguntas norteadoras, de modo a entender o ambiente de gerenciamento de riscos da cooperativa a ser avaliada sob diferentes atributos. Na entrevista junto aos especialistas, foi coletada a percepção dos especialistas acerca da ordem das perguntas de forma a manter uma lógica de respostas visando ser possível a mensuração dos níveis em relação as respostas. Com isso, para fins de aferição do nível de maturidade de cada atributo, sugere-se a identificação da primeira resposta “não” nas perguntas norteadoras e verificação da matriz de correspondência da questão, conforme tabela 50.

Tabela 50

Matriz de correspondência – Processos de Gestão de Riscos

Perguntas Norteadoras	Nível de Maturidade				
1.1 Há processos estabelecidos para a gestão de riscos na sua cooperativa?	Inicial				
1.2 As diretrizes de gestão de riscos são definidas para a cooperativa?		Organizado			
1.3 Há avaliações e diretrizes para planos de mitigação de riscos na cooperativa?			Definido		
1.4 O processo de gerenciamento de riscos é disseminado na cooperativa?				Consolidado	
1.5 Os processos de gestão de riscos permeiam todos os níveis da cooperativa?					Avançado
1.6 Há planos de ação e monitoramento estabelecidos para o gerenciamento de riscos da cooperativa?					
1.7 A comunicação sobre o posicionamento de riscos da cooperativa é realizada?					

Nota. Elaborado pelo autor

Portanto, caso a primeira resposta “não” seja para a pergunta “1.1”, denota-se um nível de maturidade “Inicial”, caso seja para a pergunta “1.2” classifica-se como nível “Organizado”, se for nas perguntas “1.3” ou “1.4” o nível é classificado como “Definido”, sendo nas perguntas “1.5” ou “1.6” o nível é “Consolidado” e sendo identificado somente na pergunta “1.7”, ou não havendo, o nível é classificado como “Avançado”.

Para avaliação do atributo seguinte, Cultura de Gestão de Riscos, utiliza-se da mesma premissa, identificando a primeira negativa de resposta a ser verificada em matriz de correspondência, conforme tabela 51.

Tabela 51

Matriz de correspondência – Cultura de Gestão de Riscos

Perguntas Norteadoras	Nível de Maturidade				
2.1 A alta administração utiliza a gestão de riscos ou matriz de riscos para a tomada de decisões para a cooperativa?	Inicial				
2.2 Na discussão de metas e objetivos, são considerados os riscos identificados e avaliados anteriormente?		Organizado			
2.3 Há disseminação de políticas e normas internas que fazem menção à gestão de riscos na cooperativa?			Definido		
2.4 Há conhecimento de práticas de gestão de riscos sendo realizadas em sua cooperativa?				Consolidado	
2.5 Os incidentes passados são analisados para identificar lições aprendidas e promover melhorias?					Avançado
2.6 Há treinamentos anuais ou recorrentes voltados a temas sobre riscos na cooperativa?					

Nota. Elaborado pelo autor

Nesse atributo, caso identificada a primeira resposta “não” para a pergunta “2.1”, considera-se um nível “Inicial”, sendo para a pergunta “2.2”, um nível “Organizado”, nas perguntas “2.3” ou “2.4” o nível é “Definido”, na pergunta “2.5” considera-se como “Consolidado” e na pergunta “2.6” ou caso não houver resposta “não”, o nível de maturidade é “Avançado”.

Na avaliação do atributo de Governança, identifica-se a maturidade por meio da matriz de correspondência conforme tabela 52.

Tabela 52

Matriz de correspondência – Governança

Perguntas Norteadoras	Nível de Maturidade				
3.1 Há estrutura definida e formalizada de gestão e governança na cooperativa?	Inicial				
3.2 A alta administração participa e sabe do seu papel dentro da governança da cooperativa?		Organizado			
3.3 Há diretrizes para a gestão de riscos, seu apetite e tolerância na cooperativa?			Definido		
3.4 Como a cooperativa utiliza a governança para a tomada de decisões na organização?				Consolidado	
3.5 A estrutura prevê a separação entre os agentes e seus respectivos papéis na governança da cooperativa?					Avançado

Nota. Elaborado pelo autor

Na Governança, o nível de maturidade é avaliado em formato semelhante, portanto, verificando-se resposta “não” na questão “3.1”, considera-se nível “Inicial”, sendo na resposta “3.2”, nível “Organizado”, na resposta “3.3” classifica-se como “Definido”, na “3.4” atribui-se o nível “Consolidado” e sendo na resposta “3.5” ou não havendo negativa, o nível é “Avançado”.

O atributo de Dados, Tecnologia e Sistemas, é composto de seis perguntas norteadoras, possuindo a matriz de correspondência conforme tabela 53.

Tabela 53

Matriz de correspondência – Dados, Tecnologia e Sistemas

Perguntas Norteadoras	Nível de Maturidade	
4.1 Qual é a tecnologia envolvida para suporte na gestão de riscos na cooperativa?	Inicial	
4.2 Os sistemas permitem transparência, tempestividade e salvaguarda na utilização das informações nas tomadas de decisão?		Organizado

4.3 A alta administração utiliza e fomenta a utilização de recursos em tecnologia para a estruturação de dados para a tomada de decisões na cooperativa?

4.4 Há verificações periódicas sobre integridade, disponibilidade e confidencialidade de dados e informações?

4.5 Há integração de informações dos sistemas da cooperativa para a tomada de decisões?

4.6 Há atualizações periódicas sobre os riscos atrelados à tecnologia e a sistemas?

Definido		
	Consolidado	
		Avançado

Nota. Elaborado pelo autor

Nesse atributo, conforme matriz de correspondência, verifica-se que, caso a negativa de resposta se dê na questão “4.1” o nível é “Inicial”, sendo na “4.2” o nível é classificado como “Organizado”, sendo nas questões “4.3” ou “4.4” o nível é “Definido”, na questão “4.5” é “Consolidado” e identificando a resposta negativa na questão “4.6” ou não havendo resposta negativa, o nível é “Avançado”.

Por fim, no atributo do Cooperativismo, considera-se sete perguntas norteadoras a serem realizadas para a avaliação de maturidade. Considerando a matriz de correspondência, identifica-se na tabela 54 o formato de mensuração.

Tabela 54

Matriz de correspondência – Cooperativismo

Perguntas Norteadoras	Nível de Maturidade			
5.1 A cooperativa considera em seu planejamento estratégico os riscos que envolvam a relação com seus cooperados?	Inicial			
5.2 Em relação ao futuro da cooperativa, é levado em consideração o problema de horizonte (visão de futuro)?		Organizado		
5.3 A cooperativa considera medidas de controle para os conflitos de agência envolvidos?			Definido	
5.4 Há controles ou mecanismos de proteção da cooperativa em relação a proteção da cooperativa em relação aos cooperados? Como, por exemplo, os cooperados caroneiros?				Consolidado
5.5 Há incentivo de participação dos cooperados nos negócios da cooperativa, em relação à tomada de decisões?				Avançado
5.6 Há a percepção dos valores do cooperativismo pelos cooperados, de modo a que identifiquem vantagens em permanecer na cooperativa?				
5.7 Os cooperados possuem formas de aprendizagem sobre os temas relacionados a riscos, tanto nas propriedades quanto na cooperativa?				

Nota. Elaborado pelo autor

No último atributo, chamado de Cooperativismo, da mesma forma que os demais, a classificação é composta pela identificação da primeira negativa em relação as perguntas norteadoras. Portanto, caso seja identificada na questão “5.1” o nível é considerado “Inicial”, na “5.2” ou “5.3” o nível é “Organizado”, sendo nas questões “5.4” ou “5.5” o nível é “Definido”, sendo na questão “5.6” considera-se um nível “Consolidado” e na “5.7” ou não havendo, o nível é “Avançado”.

Em linhas gerais, por mais que em algum atributo identifique-se uma resposta “não” logo no início das respostas, é interessante o aplicador continuar com as perguntas do atributo de forma a identificar ações mais avançadas que podem ter sido realizadas, porém, sem uma conexão com o nível anterior. Essa identificação auxilia na identificação de lacunas existentes para a proposta de ações que encaixem com a realidade da cooperativa.

4.5 Aplicação do modelo em uma cooperativa agropecuária

Seguindo com o modelo proposto e de modo a atingir o objetivo específico “c” deste trabalho, foi realizada a aplicação do MAMGRCoop - Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas - para verificar se, com o modelo proposto e validado pelos especialistas, seria possível concluir sobre os níveis de maturidade em gestão de riscos em um caso real.

4.5.1 Escolha da cooperativa

Segundo o cenário consolidado da OCEPAR (2024), o Paraná conta com 62 cooperativas do ramo agropecuário registradas no estado, gerando uma receita de R\$ 165,2 bilhões, sendo 14 delas de grande porte, classificadas de acordo com faturamento, sendo estas acima de R\$ 2,9 bilhões, conforme figura 17.



Figura 17. Composição do cenário de cooperativas agropecuárias do Paraná

Fonte: OCEPAR (2024).

Dentre as maiores cooperativas do estado, foi realizada a escolha de uma delas para ser avaliada, a opção foi feita por conveniência, ou seja, o próprio pesquisador selecionou e convidou a cooperativa a participar da avaliação de maturidade em gestão de riscos.

A cooperativa escolhida atua há mais de 70 anos no estado e conta com mais de 1.000 cooperados, 2.300 colaboradores espalhados pelos estados do Paraná e São Paulo, é atuante na cadeia agrícola, com recepção e comercialização de grãos e sementes; na cadeia pecuária, com produção de rações para suínos e bovinos; e no beneficiamento e na industrialização de leite, gerando com todas as atividades o faturamento anual de aproximadamente R\$ 5,5 bilhões de reais. A cooperativa conta com uma estrutura de governança estabelecida, com departamentos independentes voltados ao fortalecimento do controle de suas operações. Além disso, a cooperativa conta com um setor de auditoria interna e gestão de riscos desenvolvido que atua de forma independente, com vínculo ao conselho de administração.

4.5.2 Aplicação da avaliação

Após a escolha da cooperativa, foi realizada uma reunião no dia 07 de março de 2025 para a mensuração do nível de maturidade em gestão de riscos identificado pela organização.

O entrevistado possuía mais de quatro anos como colaborador e uma experiência compreendida nas áreas de auditoria interna, gestão de riscos e compliance, com vivência na área de governança, prestando apoio aos conselhos ao longo dos anos. O entrevistado aceitou sua participação para a avaliação de maturidade, conforme o modelo proposto.

Ao início da aplicação, foram explicados os detalhes do MAMGRCoop proposto e iniciado o questionamento, separado pelas questões norteadoras por atributo.

Para o atributo “Processos de Gestão de Riscos”, capturamos as citações que responderam às questões norteadoras sobre o tema, conforme tabela 55.

Tabela 55.

Respostas às perguntas norteadoras sobre Processos de Gestão de Riscos

Atributo	Pergunta	Resposta	Citação
Processos de Gestão de Riscos	1.1 Há processos estabelecidos para a gestão de riscos na sua cooperativa?	Sim	“Sim, a cooperativa possui processos definidos para a gestão de riscos. Hoje, basicamente consideramos um misto entre a ISO 31000 e o COSO ERM. Fizemos a criação de procedimentos, inclusive uma política para facilitar na identificação, análise, avaliação de riscos.”
	1.2 As diretrizes de gestão de riscos são definidas para a cooperativa?	Sim	“Sim, como eu falei, os documentos presentes, abrangem toda a cooperativa e foram desenvolvidos com a participação dos gestores de várias áreas aqui da cooperativa. Hoje, temos um gap na comunicação, é difícil que isso chegue nos mais diversos níveis, né? Digo, do chão de fábrica até a alta gestão.”
	1.3 Há avaliações e diretrizes para planos de mitigação de riscos na cooperativa?	Sim	“Eu entendo que sim, nossa política prevê um apetite definido para riscos, que foi estabelecido para o conselho. As diretrizes têm, o difícil é que os gestores as cumpram. Temos riscos, por exemplo, que estão acima da tolerância, mas os gestores não se mexem, então essa é a dificuldade hoje.”
	1.4 O processo de gerenciamento de riscos é disseminado na cooperativa?	Não	“Olha, eu comentei ali na outra questão sobre o problema de comunicação. Nós realizamos treinamentos regulares para todos os colaboradores, desde os níveis operacionais até o gerencial, para garantir que todos entendam seus papéis no gerenciamento de riscos, mas, atualmente, não conseguimos afirmar com 100% de que isso é entendido, sabe?”
	1.5 Os processos de gestão de riscos permeiam todos os níveis da cooperativa?	Sim	“Aham, os processos são implementados em todos os níveis da cooperativa, desde o operacional até a estratégia. Graças a Deus, conseguimos elencar isso para todos os níveis, foi uma batalha grande e morosa.”
	1.6 Há planos de ação e monitoramento estabelecidos para o gerenciamento de riscos da cooperativa?	Sim	“Sim, temos alguns planos de ação sendo feitos. O monitoramento, realizamos mensalmente ali com a análise de indicadores de processo e indicadores de riscos. As áreas preenchem ali pra gente e avaliamos e reportamos isso no comitê de riscos. Funciona bem e já gerou bastantes ações.”
	1.7 A comunicação sobre o posicionamento de riscos da cooperativa é realizada?	Sim	“Sim, a comunicação vem sendo uma prioridade aqui pra gente, fazemos comunicados ao público administrativo, principalmente aos gestores. Além, é claro, de enviarmos os relatórios de forma rotineira ali para o conselho.”

Nota. Elaborado pelo autor.

Considerando as respostas, é possível identificar que existem processos estabelecidos baseados na ISO 31000 e COSO ERM, com documentos e políticas que abrangem toda a organização, desenvolvidos com a participação de gestores de diversas áreas. A comunicação interna tem sido priorizada, com relatórios enviados regularmente ao conselho e comunicados aos gestores. No entanto, existem desafios, como lacunas na comunicação que dificultam a disseminação das diretrizes em todos os níveis da cooperativa, desde o chão de fábrica até a alta gestão.

Considerando esses aspectos e seguindo a matriz de correspondências, verificou-se que o nível de maturidade é DEFINIDO no atributo de Processo de Gestão de Riscos, visto que os processos estão integrados, entretanto, ainda há lacunas de comunicação, visto que os processos estabelecidos não permeiam toda a organização.

Na sequência, foi avaliado o atributo de “Cultura de Gestão de riscos”, considerando as respostas a seguir na tabela 56.

Tabela 56.

Respostas às perguntas norteadoras sobre Cultura de Gestão de Riscos

Atributo	Pergunta	Resposta	Citação
Cultura de Gestão de Riscos	2.1 A alta administração utiliza a gestão de riscos ou matriz de riscos para a tomada de decisões para a cooperativa?	Sim	“Se considerarmos o Comitê de Riscos como sendo a alta administração, sim. É utilizada. Periodicamente, apresentamos os dados ao comitê, às vezes ao conselho, para que eles entendam os níveis de riscos que temos para os mais variados temas, principalmente aqueles que estão em foco. O perfil da administração aqui é conservador, então, eles têm bastante cautela nas decisões mais importantes.”
	2.2 Na discussão de metas e objetivos, são considerados os riscos identificados e avaliados anteriormente?	Não	“Depende. Hoje, temos departamentos que sim, mas digo que a maioria não leva isso nos objetivos e metas, sabe? Às vezes, eu acho que algumas metas não levam em consideração os riscos que são envolvidos. Mas vejo evolução nesse tema aqui.”
	2.3 Há disseminação de políticas e normas internas que fazem menção à gestão de riscos na cooperativa?	Sim	“Sim, como geralmente revisamos as políticas, vemos que há menção nas políticas de riscos e tolerância a riscos aqui na cooperativa, isso ajuda bastante, principalmente, nas diretrizes gerais.”
	2.4 Há conhecimento de práticas de gestão de riscos sendo realizadas em sua cooperativa?	Sim	“Olha, geralmente nós que puxamos essas práticas aqui com as áreas, levamos temas para debate e o próprio comitê de riscos nos auxilia ali, então, sim, há conhecimento.”
	2.5 Os incidentes passados são analisados para identificar lições aprendidas e promover melhorias?	Sim	“Dos que temos conhecimento, sim, hoje temos um canal de comunicação de incidentes, por meio do qual fazemos análises de causa raiz dos que chegam até nós. Quando analisamos, nós nos reunimos juntamente com as áreas envolvidas e traçamos planos de ação ali para melhoria. Geralmente, vemos que são erros ou falhas humanas, daí o que fazemos é implementar formas sistêmicas para mitigar ainda mais essas ocorrências.”
	2.6 Há treinamentos anuais ou recorrentes voltados a temas sobre riscos na cooperativa?	Sim	“Sim, realizamos treinamentos sobre temas relacionados à gestão de riscos e compliance, com foco em conceitos básicos e do dia a dia. Nós também trazemos especialistas de fora para treinamentos e palestras.”

Nota. Elaborado pelo autor.

Com base nas respostas fornecidas, constatou-se que a cooperativa apresenta um nível considerável de envolvimento com a gestão de riscos, especialmente no que diz respeito ao suporte do Comitê de Riscos, que atua como alta administração ao utilizar informações de riscos para subsidiar decisões importantes. No entanto, a inclusão de riscos nas discussões sobre metas e objetivos ainda é limitada, não sendo praticada por todos os departamentos. Isso indica um ponto de melhoria para integrar a gestão de riscos nos processos de planejamento de metas.

A análise de incidentes passados é uma prática consolidada, com identificação de causas raízes e planos de ação para mitigar falhas recorrentes, especialmente, as de origem humana, para as quais medidas sistêmicas são implementadas para prevenir novas ocorrências.

Considerando as respostas ponderadas acerca da inclusão do tema de riscos nas discussões sobre metas, seguindo a matriz de correspondências, considerou-se que o nível de maturidade é ORGANIZADO.

O próximo tópico avaliado foi “Governança”, com as respostas demonstradas na tabela 57:

Tabela 57.

Respostas às perguntas norteadoras sobre Governança

Atributo	Pergunta	Resposta	Citação
Governança	3.1 Há estrutura definida e formalizada de gestão e governança na cooperativa?	Sim	“Sim, a cooperativa possui uma estrutura de governança definida e formalizada ali no organograma. O próprio estatuto da cooperativa e os regimentos dos comitês ajudam a confirmar isso.”
	3.2 A alta administração participa e sabe do seu papel dentro da governança da cooperativa?	Sim	“Se considerarmos o conselho de administração, posso dizer que sim, já o conselho fiscal, temos algumas dificuldades nos entendimentos dos papéis, às vezes, parecem querer exercer papéis que são do conselho de administração. O conselho de administração participa ativamente das reuniões dos comitês, sendo eles os principais responsáveis por decisões estratégicas.”
	3.3 Há diretrizes para a gestão de riscos, seu apetite e tolerância na cooperativa?	Sim	“Sim, comentamos acho que na pergunta sobre processos, temos as políticas que definem de forma clara o apetite e a tolerância.”
	3.4 Como a cooperativa utiliza a governança para a tomada de decisões na organização?	Sim	“Se entendermos que a governança é composta ali pelos setores que ajudam no controle das operações, sim. Para a tomada de decisões aqui, são consultados os setores de governança, para ver se foi seguido o trâmite correto de cada processo e tal.”
	3.5 A estrutura prevê a separação entre os agentes e seus respectivos papéis na governança da cooperativa?	Sim	“A estrutura sim, em partes, a estrutura da cooperativa prevê a separação entre os papéis ali. Por exemplo, há uma distinção clara entre o conselho de administração, responsável pelas diretrizes gerais ali das estratégias, e a governança, de forma a controlar e equilibrar tudo isso. Se eu entendi certo a pergunta, essa separação ajuda a evitar alguns conflitos de interesses. A única coisa é eles

entenderem os múltiplos chapéus que eles têm né, tipo, o conselho é formado por cooperados, porém, no conselho, eles são conselheiros e devem pautar suas decisões como tal, eles não deveriam pensar nos temas ali como produtores ou clientes da cooperativa.”

Nota. Elaborado pelo autor.

** Considerado um sim parcial, visto que é utilizada somente uma parte da governança da interna é utilizada, como verifica-se na resposta 3.5, ainda há no que evoluir no que tange a governança estabelecida pelos conselhos*

Em relação às respostas, nota-se que a cooperativa apresenta uma estrutura de gestão e governança definida e formalizada, evidenciada por seu organograma, estatuto e regimentos de comitês. A alta administração, representada principalmente pelo conselho de administração, participa ativamente das reuniões dos comitês e desempenha um papel estratégico essencial. No entanto, há desafios relacionados à clareza de papéis entre o conselho fiscal e o conselho de administração, que, ocasionalmente, geram sobreposições e conflitos na atuação.

As diretrizes para a gestão de riscos, incluindo apetite e tolerância, estão estabelecidas em políticas internas, garantindo uma orientação estruturada nesse aspecto.

Como conclusão, seguindo a matriz de correspondência, o nível de maturidade para esse atributo foi considerado como CONSOLIDADO.

O quarto tema avaliado nas respostas é relacionado a Dados, Tecnologia e Sistemas, avaliado por meio das respostas a seguir, na tabela 58.

Tabela 58.

Respostas às perguntas norteadoras sobre Dados, Tecnologia e Sistemas

Atributo	Pergunta	Resposta	Citação
Dados, Tecnologia e Sistemas	4.1 Qual é a tecnologia envolvida para suporte na gestão de riscos na cooperativa?	Sim	“Hoje não temos um sistema para a gestão de riscos, fazemos de forma manual. Por mais que utilizamos o <i>Sharepoint</i> para compartilhar as informações de riscos, não temos um centralizador dessas informações. Vejo que isso é um ponto que poderia ser melhorado.”
	4.2 Os sistemas permitem transparência, tempestividade e salvaguarda na utilização das informações nas tomadas de decisão?	Sim	“Em relação ao ERP utilizado aqui, que é o SAP, sim, temos backup das informações e contamos com o departamento de controladoria que desenvolve painéis em BI de forma rápida. Como as informações são validadas por eles antes da criação dos BI, podemos dizer que sim, são transparentes e confiáveis também. O conselho e a governança utilizam bastante essas informações para a tomada de decisões.”
	4.3 A alta administração utiliza e fomenta a utilização de recursos em tecnologia para a estruturação de dados para a	Sim	“Sim, hoje a alta administração entendeu a necessidade e o ganho de se investir em tecnologia. Temos várias iniciativas que são incentivadas pelo conselho, inclusive visando facilitar a vida dos cooperados com aplicativos via celular e tal.”

tomada de decisões na cooperativa?

4.4 Há verificações periódicas sobre integridade, disponibilidade e confidencialidade de dados e informações?

Sim

“Hoje o TI monitora esses itens, mas não sei dizer qual a periodicidade.”

4.5 Há integração de informações dos sistemas da cooperativa para a tomada de decisões?

Sim

“Esse é um ponto que vem melhorando ao longo do tempo, por mais que tenhamos o SAP que roda a maioria das nossas informações, ainda dependemos de integração com outros sistemas. De modo geral, posso afirmar que sim, que são integradas e servem para a tomada de decisões.”

4.6 Há atualizações periódicas sobre os riscos atrelados à tecnologia e a sistemas?

Não

“Esse eu entendo ser um gap, não temos atualizações ali de forma rápida dos riscos atrelados aos sistemas, hoje a atualização segue conforme o padrão estabelecido em linhas gerais, não é realizado em específico dos riscos atrelados a sistemas.”

Nota. Elaborado pelo autor.

Relacionado ao tema, identifica-se que a cooperativa apresenta um cenário de gestão tecnológica ainda em desenvolvimento para suporte à gestão de riscos. Atualmente, não há um sistema dedicado para centralizar as informações de riscos, sendo esse um ponto de melhoria identificado. Por outro lado, o ERP SAP é amplamente utilizado e, aliado ao trabalho da controladoria que desenvolve painéis em BI com validação prévia, garante transparência, tempestividade e confiabilidade das informações, as quais são amplamente utilizadas pelo conselho e pela governança.

Considerando isso, a avaliação de maturidade do atributo foi classificada como AVANÇADO.

Por fim, o último tema a ser questionado foi sobre o “Cooperativismo”, para o qual foram obtidas as respostas abaixo, citadas na tabela 59.

Tabela 59.

Respostas às perguntas norteadoras sobre Cooperativismo

Atributo	Pergunta	Resposta	Citação
Cooperativismo	5.1 A cooperativa considera em seu planejamento estratégico os riscos que envolvam a relação com seus cooperados?	Sim	“Sim, hoje temos esforços constantes visando os riscos relacionados aos cooperados. Por exemplo, temos projetos voltados ao engajamento dos cooperados, a sucessão dos cooperados mais antigos e a própria expansão e desenvolvimento dos cooperados, isso é importante para o próprio crescimento da cooperativa.”

5.2 Em relação ao futuro da cooperativa, é levado em consideração o problema de horizonte (visão de futuro)?	Sim	“Problema do horizonte... entendo que em alguns casos sim e outros não. Por exemplo. A cooperativa visa expandir suas áreas e para isso precisa que os cooperados vejam a necessidade de investir nisso, mas a maioria deles é antigo, já está estabilizado e não enxerga vantagem nesse crescimento. Vejo que esse pode ser um exemplo no qual deve se investir para alinhar as expectativas e alinhar, por exemplo, isso com a própria sucessão dos filhos desses cooperados.” “Sim, hoje temos algumas formas de controle para isso, a própria questão da proibição de parentesco próximo nos conselhos é algo que ajuda um pouco. O mais difícil é conseguir identificar formas de controle para inibir que os cooperados não operem visando ao interesse individual quando estão no papel da alta administração. Há casos em que eles utilizam de informações privilegiadas para seus interesses particulares, como investir na própria propriedade quando a cooperativa resolve abrir uma linha para promover incentivo financeiro; efetuar compras de grande volume quando há perspectiva de aumento de preços, entre outras coisas.”
5.3 Há mecanismos de proteção da cooperativa em relação aos cooperados caroneiros?	Sim	“Depende, nosso estatuto e regimento de fidelidade prevê algumas medidas, porém, não há de fato um monitoramento efetivo e sanções aplicadas aos cooperados que realizam esse tipo de desvio. Hoje, sabemos de cooperados que utilizam as instalações da cooperativa e benefícios como cooperados sem nem sequer efetuar compras e entregas aqui.”
5.4 A cooperativa considera medidas de controle para os conflitos de agência envolvidos?	Não	“Sim, a participação dos cooperados é amplamente incentivada e divulgada. A cooperativa organiza assembleias periódicas, grupos de trabalho, circulares, onde os cooperados, além do incentivo aos jovens cooperados e às mulheres cooperativistas. Há destinação de parte do FATES, inclusive, para esse fim.”
5.5 Há incentivo de participação dos cooperados nos negócios da cooperativa, em relação à tomada de decisões?	Sim	“Para os antigos, sim. Tivemos uma pesquisa recente que mostrou o apreço dos cooperados mais antigos com a cooperativa, eles são fiéis à cooperativa e permanecerão aqui conosco. Vejo que é um problema os novos cooperados, que geralmente são filhos de cooperados mais antigos. Não sei se é um problema de gerações, mas percebo que os cooperados novos são mais voltados a resultados a curto prazo e podem não enxergar a cooperativa como benéfica, visto que ela retorna, geralmente resultados de médio e longo prazos. Então, não sei se há essa percepção dos novos, entendo que poderia ser feito algo para esse público.”
5.6 Há a percepção dos valores do cooperativismo pelos cooperados, de modo a que identifiquem vantagens em permanecer na cooperativa?	Sim	“Especificamente sobre riscos, não. Oferecemos iniciativas de aprendizado para os cooperados, como treinamentos, visitas técnicas às propriedades e cursos sobre muitos temas. Esses programas ajudam os cooperados a entender, inclusive, sobre as ameaças em suas fazendas, como doenças de rebanho, controle de pragas, e tal, além do reflexo disso na sua cooperativa.”
5.7 Os cooperados possuem formas de aprendizagem sobre os temas relacionados a riscos, tanto nas propriedades quanto na cooperativa?	Não	

Ao analisar o tema, concluiu-se que a cooperativa demonstra esforços para integrar os riscos relacionados aos cooperados em seu planejamento estratégico. Há projetos voltados ao engajamento, à sucessão e ao desenvolvimento dos cooperados, considerados para o crescimento da cooperativa. Contudo, em relação ao problema de horizonte, há desafios com cooperados mais antigos que não veem vantagem na expansão, o que demanda iniciativas para alinhar expectativas e trabalhar a sucessão desses cooperados.

Sobre os mecanismos de proteção, foi relatado que há medidas previstas no estatuto e o regimento de fidelidade para proteger contra cooperados caroneiros, mas a ausência de monitoramento efetivo e aplicação de sanções limita a eficácia dessas normas.

Ainda sobre o tema, depreende-se nas respostas que a participação dos cooperados é incentivada e promovida por meio de iniciativas direcionadas, incluindo jovens e mulheres cooperativistas. Entretanto, pela análise, nota-se que há diferença na identificação de valores do cooperativismo entre cooperados antigos e novos. Enquanto os antigos mostram fidelidade à cooperativa, os novos cooperados tendem a focar em resultados de curto prazo. Com isso, o nível identificado para o atributo foi o DEFINIDO.

De modo a coletar as percepções gerais sobre a aplicação e eventuais sugestões, ao término da avaliação, foi questionado ao entrevistado acerca da qualidade e da abrangência do modelo de avaliação de maturidade aplicado. Como retorno, ficou evidenciada a seguinte resposta: “a avaliação feita é abrangente e bem estruturada. Gostei do formato das perguntas, que realmente levam à reflexão do cotidiano de quem trabalha com gerenciamento de riscos. Consigo enxergar uma robustez ali nos temas e acho que o ganho desse modelo está em avaliar o aspecto cooperativista, algo que até agora não tinha visto uma avaliação específica disso.” (Entrevistado).

4.5.3 Resultados da aplicação

A avaliação completa da maturidade da Cooperativa X pode ser evidenciada na tabela 59: Tabela 59.

Resultados MAMGRCoop – Cooperativa X

<i>Atributos</i>	<i>Níveis</i>				
	Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado

Processos de Gestão de Riscos	Processos não formalizados para a gestão de riscos, sendo realizados de forma reativa	Processos básicos estabelecidos, porém, são informais	Processos definidos e estabelecidos, com documentação formalizada, porém, sem monitoramento	Processos definidos em toda organização, sendo monitorados por meio de indicadores, porém sem mitigação proativa	Processos sofisticados, com abordagem proativa, integrados em toda a organização
Cultura de Gestão de Riscos	A cultura de riscos é inexistente, há falta de conscientização sobre o tema	A cultura de riscos é promovida com iniciativas isoladas na organização	A cultura de riscos é desenvolvida com treinamentos, comunicações e eventos	A cultura de riscos é parte integrante a organização, com comprometimento da alta administração	A cultura de riscos é amplamente desenvolvida, com práticas abrangentes e aprendizado contínuo em toda organização
Governança	Governança fraca ou pouco desenvolvida, sem mecanismos de controle	Governança em desenvolvimento, com introdução de práticas e políticas, porém sem monitoramento	Governança definida, com práticas, políticas e responsabilidade estabelecidas	Governança consolidada e monitorada, com processos transparentes em toda organização	Governança sistêmica, com desenvolvimento contínuo e priorizada na estratégia e periodicamente revisada
Dados, Tecnologia e Sistemas	Nenhuma tecnologia envolvida como suporte para tomada de decisão	Tecnologia básica aplicada com utilização de informações não estruturadas para decisões	Tecnologia definida, com a utilização de dados sistêmicos estruturados para decisões	Tecnologia integrada com informações tempestivas disponíveis para toda a organização	Tecnologia de ponta aplicada, com geração de informações preditivas e ampla utilização
Cooperativismo	Não há olhar para o cooperativismo em relação ao gerenciamento de riscos	Entendimento básico referente aos impactos das relações de cooperados com a cooperativa	Definição de temas de riscos em relação aos cooperados, com o estabelecimento de controles mínimos	Riscos associados aos aspectos cooperativistas são considerados na estratégia organizacional	Avaliação permanente de riscos relacionados ao cooperativismo, com discussões periódicas no conselho e nas assembleias

Nota. Elaborado pelo autor.

4.5.4 Sugestões de ações para avanço nos níveis de maturidade

Em relação ao Processo de Gestão de Riscos, uma forma de avançar o nível de maturidade seria a elaboração de ações como a estruturação de uma estratégia de comunicação clara e contínua, com linguagem adaptada e uso de canais acessíveis para todos os públicos da cooperativa (ISO, 2018; KPMG, 2020). Além disso, sugere-se a realização de treinamentos práticos e dinâmicos voltados à realidade das equipes, promovendo a compreensão e o engajamento com a gestão de riscos da cooperativa (IBGC, 2017; RIMS, 2022). Outra forma de contribuir com a comunicação e os processos permeando por toda a cooperativa seria o aprimoramento dos fluxos de reporte e definição clara sobre

papéis e responsabilidades, assegurando feedback efetivo e decisões alinhadas aos riscos organizacionais (Poltronieri, 2014; Oliva, 2016).

Sobre a Cultura em Gestão de Riscos, observa-se que, na cooperativa analisada, a inclusão dos riscos nas discussões sobre metas e objetivos ocorre de forma limitada, restringindo-se a determinados departamentos. Tal constatação indica a necessidade de ações estruturadas que promovam a efetiva conexão entre risco, estratégia e desempenho. Como recomendação, a cooperativa poderia adotar processos formais de identificação e avaliação de riscos como etapa prévia à definição de metas (ISO, 2018; KPMG, 2020). A capacitação dos gestores a respeito de utilização de indicadores de riscos, atrelando-os diretamente sobre as metas estabelecidas (Poltronieri, 2014).

No atributo de governança, observa-se que os conselheiros, por serem ao mesmo tempo cooperados e produtores/clientes da cooperativa, apresentam dificuldade em estabelecer os diferentes papéis que exercem, influenciando a qualidade das decisões e a independência do órgão de governança. Como ações, poderiam ser estruturados programas de formação contínua sobre governança, ética e papel, reforçando a postura institucional que se espera dos conselheiros (IBGC, 2017).

De modo a auxiliar a cooperativa na evolução do tema “Cooperativismo” que ainda se encontra em estágio definido, considerando as respostas complemento para a questão 5.4 com resposta “não”, sugere-se que a cooperativa implemente um sistema de controle interno robusto, que combine a criação de um Comitê de Monitoramento para acompanhamento das atividades dos cooperados. Essa proposta baseia-se na ideia de que uma governança eficaz pode prevenir comportamentos desviantes e promover o comprometimento dos membros, conforme Fulton (1999) e Fulton & Hueth (2009).

De forma complementar, o Comitê deve incorporar mecanismos de monitoramento, que viabilizem o registro e a análise de dados referentes às atividades dos cooperados. A partir desses dados, o Comitê de Monitoramento poderá identificar comportamentos fora dos parâmetros estatutários, permitindo a aplicação de sanções proporcionais e previamente estabelecidas no regimento interno da cooperativa. A definição clara e transparente dos critérios para aplicação de sanções fortalece a confiança dos membros no sistema e reforça o compromisso coletivo (Bialoskorski, 2006; Cook, 1995).

Por fim, a adoção desse sistema de controle não mitigará apenas os problemas de monitoramento e aplicação de sanções, também promoverá uma cultura de transparência e responsabilidade, contribuindo para o fortalecimento e a sustentabilidade das atividades

cooperativistas a longo prazo, trazendo ganhos em termos de eficiência e comprometimento dos cooperados (Fulton, 1999; Fulton & Hueth, 2009; Milgrom & Roberts, 1992; Zylbersztajn, 2002).

5 Análise e Discussão dos Resultados

A avaliação da maturidade em gestão de riscos é uma ferramenta que considera a verificação de aspectos referentes à adoção de práticas as quais auxiliam as organizações a se posicionarem conforme o estágio de riscos, que considera uma análise abrangente das ações e mecanismos existentes nas organizações (Oliva, 2016). As cooperativas, assim como qualquer outra organização, possuem riscos atrelados às suas operações, inclusive em relação a seus próprios cooperados. Por meio da análise das entrevistas, foi visto que o tema sobre os processos em gestão de riscos é de grande conhecimento do público entrevistado, o qual enxerga as necessidades do estabelecimento de processos estruturados como parte integrante da maturidade em relação a um modelo de avaliação.

Com a realização das entrevistas, evidenciou-se que há conhecimento sobre o tema de gestão de riscos nas cooperativas do agronegócio e que de certa forma, o tema é tratado e considerado durante algumas análises. Com isso, o que se notou a partir da percepção dos entrevistados é que os fatores inerentes a cada um dos atributos analisados, fazem-se presentes e são de conhecimento dos colaboradores que realizam atividades voltadas ao gerenciamento de riscos. O que se denotou foi uma ausência de padronização na forma de avaliar a maturidade em gestão de riscos sobre os principais temas, inclusive, do cooperativismo, porém, que se fazia necessária na própria visão dos entrevistados. Na categoria “Processos de Gestão de Riscos” verificou-se que o primordial foi a questão de processos e procedimentos, ou seja, deve-se partir de diretrizes, processos e procedimentos formalizados sobre gestão de riscos para que seja possibilitada a adoção de estruturas robustas.

Por sua vez, em relação à cultura em gestão de riscos, os comentários proferidos a respeito da avaliação desse atributo possuem vínculo com a própria diretriz da criação e da proteção de valor prevista em norma (ISO, 2018) em relação aos fatores humanos e culturais, reconhecendo que as pessoas são fatores que influenciam diretamente na organização, ou seja, que muito da cultura estabelecida na organização provém das pessoas que fazem parte dela, inclusive provenientes da alta administração, que é quem dá o tom para toda a organização (IIA, 2020). A análise, considerando o passado como a “verificação de incidentes anteriores”, indexa o item de “melhoria contínua”, corroborando para que o aprendizado proveniente de incidentes e revisões contribua para fortalecer a abordagem de gestão de riscos (ISO, 2018).

Em relação ao tema de governança, os comentários corroboraram com a discussão dos papéis e responsabilidades de cada um na governança estabelecida e destacaram a atuação da alta administração nesse íterim (IBGC, 2017). Os entrevistados, tanto da validação da pesquisa quanto da aplicação do modelo, ainda comentaram sobre a dificuldade da atuação 100% independente do conselho, visto que a lei 5.764/71 determina que os conselhos sejam compostos por membros do próprio quadro de associados, ou seja, eles possuem múltiplos papéis (Zylbersztajn, 2002). Esse é um tópico trazido pelo modelo de maturidade tanto em aspectos de governança como no próprio cooperativismo, visto que, isso, para as cooperativas do ramo agro, sempre ocorrerá, sendo um ponto de consideração nos níveis de maturidade o estabelecimento de mecanismos de controle acerca dessas particularidades.

Hoje, na constante evolução tecnológica em que estamos vivendo, é importante ressaltar também o gerenciamento de riscos acerca dessa questão, que foi um dos atributos estabelecidos para a avaliação de maturidade em gestão de riscos. Na pesquisa, observou-se que os entrevistados apresentaram consciência de que a tecnologia é essencial no gerenciamento de riscos e, por mais que não haja uma uniformidade nos sistemas, há de se considerar que a obtenção de dados e de informações confiáveis (IBGC, 2017) é de grande importância para a tomada de decisões, por isso o apoio da alta administração na utilização de recursos pode ser fator crítico na adoção por toda a organização.

Por fim, o atributo cooperativista apresentado no modelo de avaliação gerou discussões pertinentes acerca de sua aplicação no gerenciamento de riscos. Os termos de cooperado caroneiro (Milgrom & Roberts, 1992) e Problema do Horizonte (Cook, 1997; Sexton, 1997; Zylbersztajn, 2002) foram os que apresentaram mais dúvidas em sua interpretação, porém, quando explanado o conceito em sua plenitude, houve o entendimento completo. Também houve a concordância de que as limitações de investimentos a longo prazo podem acabar defasando as cooperativas em relação às tecnologias e que deve haver mecanismos de sucessão e explicação do modelo cooperativista para os novos cooperados. Outra questão a ser pontuada é sobre como os cooperados caroneiros afetam a eficiência das cooperativas a ponto de afastar seu poder de barganha. Os valores e princípios cooperativistas (ACI, 2025) apareceram durante as entrevistas enfatizando a necessidade da percepção destes pelos cooperados, principalmente pelos novos, estando estritamente ligado ao risco de sucessão, visto que não há cooperativa sem cooperados.

5.1 Implicações Gerenciais

As implicações gerenciais deste trabalho destacam como a adoção de um modelo de maturidade em gestão de riscos para cooperativas pode trazer à luz o nível de maturidade em que a cooperativa se encontra e ajudar na elucidação de pontos de melhoria de modo a avançar no estágio de maturidade para cada um dos atributos definidos (Processos de Gestão de Riscos, Cultura de Gestão de Riscos, Governança, Dados, Tecnologia e Sistemas e Cooperativismo). Tal visualização auxilia a cooperativa na adoção de práticas para a elevação nos níveis de maturidade de modo prático, sendo que o próprio modelo pode ser utilizado como balizador para avaliações futuras, tendo assim uma forma de monitoramento do nível de maturidade.

A análise dos resultados demonstrou que os termos presentes na literatura sobre o tema “cooperativismo” ainda são de baixo conhecimento dos responsáveis pelo gerenciamento de riscos nas cooperativas, porém, assim que realizada a conceitualização sobre cada umas perguntas realizadas, notou-se a interpretação correta sobre os temas e o seu vínculo com o gerenciamento de riscos. Logo, o presente estudo pode ainda contribuir com a disseminação de conceitos cooperativistas em diferentes níveis da organização, de modo a ambientar seus agentes no conhecimento desses termos para o uso cotidiano.

Em linhas gerais, com a adoção do modelo de maturidade, na forma de utilizar as perguntas norteadoras para analisar o ambiente em que a cooperativa se encontra e refletindo sobre as respostas, é possível identificar lacunas existentes nos atributos de gestão de riscos na cooperativa, observando o estado atual e prospectando ações e estágios futuros nos níveis de maturidade. Além disso, uma análise de maturidade ainda demonstra os pontos fortes da organização, podendo assim mensurar o que já foi atingido em termos de evolução em gestão de riscos.

6 Conclusão

A análise de gestão de riscos convida a uma reflexão sobre como os desafios, oriundos de riscos internos e externos, impactam o cumprimento dos objetivos organizacionais. Nos estudos bibliográficos evidencia-se que esses aspectos estão interligados e que um nível mais avançado de maturidade na gestão de riscos contribui para o atingimento dos objetivos, de modo que essas organizações se encontram mais preparadas e com uma resposta adequada ao apetite da organização. Para as cooperativas, em que o debate sobre riscos ainda é discreto, torna-se necessária a realização de avaliação cautelosa, considerando além dos riscos presentes em outros tipos de organizações, os riscos decorrentes da sua singularidade societária.

De modo a iniciar a temática nas cooperativas, é necessário a adoção de alguns padrões já existentes no mercado como o COSO ERM e a própria ISO 31000, ou algum outro padrão de forma a possibilitar uma visão sistêmica sobre o gerenciamento de riscos. Apesar de essas etapas trazerem uma aplicabilidade e uma visibilidade padronizada sobre os riscos, elas, por si só, não são suficientes para se obter uma visão sobre o nível de maturidade em que se encontra a organização, que, no caso, é a cooperativa.

Com isso, esse trabalho trouxe à luz uma forma de avaliar o nível de maturidade em gestão de riscos para cooperativas do ramo agro. Inicialmente, houve a busca literária sobre os modelos de maturidade em gestão de riscos existentes e suas aplicações, assim como a definição de fatores de riscos que diferem as cooperativas, em especial do agronegócio, das demais organizações empresariais. Em posse das pesquisas bibliográficas sobre esses temas, foi proposto, inicialmente, um modelo de maturidade em gestão de riscos para as cooperativas e levado para discussão com especialistas do tema nas cooperativas agropecuárias escolhidas. Após as discussões efetuadas, realizou-se uma análise de conteúdo, de modo a captar diferentes perspectivas dos entrevistados a respeito do tema e chegou-se a um formato final, considerando 28 sugestões capturadas, que passaram a contemplar a versão final do MAMGRCoop, condição que atinge os dois primeiros objetivos propostos nesse trabalho.

No intuito de validar o modelo final proposto no estudo, foi realizada a aplicação completa do modelo em uma cooperativa do ramo agropecuário para a avaliação do nível de maturidade e do próprio modelo proposto. Com a aplicação do modelo e a realização das perguntas norteadoras para a extração de informações sobre o gerenciamento de riscos, chegou-se ao estágio de maturidade em gestão de risco para cada um dos cinco atributos, promovendo assim, uma visão holística sobre o nível de maturidade em cada temática, especialmente, no atributo “cooperativismo”, principal contribuição para o tema, concluindo assim o último objetivo específico desse trabalho.

Durante as entrevistas e na aplicação do modelo na Cooperativa X, constatou-se uma carência sobre conceitos específicos de temas sobre as cooperativas, tais como “cooperado caroneiro” ou “problema do horizonte”, termos que exigiram a explicação do conceito previamente à aplicação das perguntas, entretanto, tal situação não atrapalhou ou prejudicou a captação da percepção dos entrevistados.

Por fim, o trabalho cumpriu com seus propósitos originais de identificar as características específicas das cooperativas que são fontes de riscos, de propor um modelo de avaliação de maturidade, considerando essas características, e de aplicar o modelo em uma cooperativa, no qual fora possível a verificação do nível atual de maturidade e posterior verificação de ações para a elevação dos níveis.

6.1 Limitações do estudo e pesquisas futuras

Apesar das contribuições relevantes deste trabalho para a compreensão e avaliação do nível de maturidade em gestão de riscos nas cooperativas agropecuárias, faz-se necessário reconhecer as limitações que devem ser consideradas nas pesquisas futuras.

Este estudo se limitou aos estados do Paraná, São Paulo e Santa Catarina, verificando apenas as cooperativas agropecuárias de grande porte (faturamento acima de R\$ 2,9 bilhões) nesses estados.

Sobre o tema de maturidade em gestão de riscos, há materiais disponíveis em meios digitais que ajudam a apoiar o tema em linhas gerais, entretanto, há uma quantidade escassa de materiais acadêmicos nas bases de busca utilizadas nessa pesquisa. Outro fator é a relação do tema de modelo de maturidade e o cooperativismo, não havendo pesquisa anteriores identificadas a respeito desse aspecto.

Em relação aos entrevistados, houve conhecimento razoável sobre as questões aplicadas ao cooperativismo e a maturidade de riscos, porém, seria importante a existência de uma diretriz maior, como auxílio a verificação e identificação de riscos relacionados ao cooperativismo, como exemplo, a relação dos princípios cooperativistas com os riscos a qual eles possuem relação em uma sociedade organizada.

Para os estudos futuros, sugere-se a verificação da avaliação de um modelo de maturidade para os demais ramos cooperativistas, como as cooperativas de saúde e de crédito, de modo a considerar as premissas e as particularidades sobre essas organizações em relação às demais sociedades, enfim, estudos para verificar e promover um conjunto de ações para o avanço de maturidade nas cooperativas. Além disso, vale-se destacar a realização deste estudo aos demais estados do Brasil, verificando assim as semelhanças e diferenças decorrentes das posições

geográficas, da cultura e de importância das cooperativas. Por fim, recomenda-se a realização de um estudo que abranja as cooperativas de pequeno e de médio porte, de modo a auxiliar a identificar os principais aspectos e características desse grupo, bem como indicar possíveis ações para aumento do nível de maturidade no gerenciamento de riscos destas.

REFERÊNCIAS

- Aliança Cooperativa Internacional. (2024). *What is a Cooperative?*
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>
- Aliança Cooperativa Internacional. (2025). *Cooperative identity, values & principles*
<https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Antonsen, H.; Madsen, D.Ø. (2021). Developing a Maturity Model for the Compliance Function of Investment Firms: A Preliminary Case Study from Norway. *Adm. Sci.* 11, 109.
<https://doi.org/10.3390/admsci11040109>
- Aon Empower Results. (2017). *Aon Risk Maturity Index*. Insight Report.
- Aon Empower Results. (2019). *Pesquisa Global de Gerenciamento de Risco*. Sumário Executivo.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires France.
- Bernstein, P. L. (1997). *Desafio aos Deuses: A Fascinante História do Risco*, 6 ed., Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Bialoskorski, S., Neto. (1994). *Agribusiness cooperativo: Economia, doutrina e estratégias de gestão*. Piracicaba, ESALQ. Dissertação de Mestrado. 1994. 135p.
- Bialoskorski, S., Neto. (2009). *Agronegócio cooperativo*. In: BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial*, São Paulo: Atlas.
- Chaddad, F. and Iliopoulos, C. (2013), *Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives*. *Agribusiness*, 29: 3-22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>
- Čech, M., & Januška, M. (2020). Evaluation of risk management maturity in the Czech automotive industry: Model and methodology. *Amfiteatru Economic*, 22(55), 824–845.
<https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/824>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary*.
<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Cook, M. L. (1995). The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (december):1153-1159
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais* (F. Nonnenmacher, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Demsetz, H. (1995). *The Economics of the Business Firm*. Cambridge University Press. 179 p.
- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Pinto, H. M. (2013). Processo de investigação e análise bibliométrica: Avaliação da qualidade dos serviços bancários. *RAC*, 17(3), 325-349.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000300005>

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325. <http://www.jstor.org/stable/725104>
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *The Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625–657. <https://doi.org/10.1111/jori.12035>
- Feitosa, I. S. C. de S., Carpinetti, L. C. R., & Almeida-Filho, A. T. de. (2021). A supply chain risk management maturity model and a multi-criteria classification approach. *Benchmarking: An International Journal*, 28(9), 1–20. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2020-0487>
- Figueiredo, V., & Franco, M. (2018). Factors influencing cooperator satisfaction: A study applied to wine cooperatives in Portugal. *Journal of Cleaner Production*, 191, 15-25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.177>
- Fulton, M. (1999). Cooperatives and Member Commitment. *The Finnish Journal Of Business Economics*. 4. https://www.researchgate.net/publication/254751115_Cooperatives_and_Member_Commitment
- Fulton, M., Hueth, B. (2009). Cooperative Conversions, Failures and Reestruturings: An Overview. *Journal of Cooperatives*, 23, 1-11. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.56894>
- Guerra, J.; Souza, F., Pires, S., Sá, A. (2021). Avaliação da maturidade do processo de gestão de risco da cadeia de suprimentos: proposta de um modelo. 102-117. 10.29327/155054.16-8
- Gubrium, J. F., Holstein, J. A., Marvasti, A. B., & McKinney, K. D. (2012). *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (2ª ed.). SAGE Publications.
- Hoseini, E. Hertogh, M., Bosch-Rekveltdt, M. (2021) Developing a generic risk maturity model (GRMM) for evaluating risk management in construction projects, *Journal of Risk Research*, 24:7, 889-908, <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1646309>
- Hillson, D. A. (1997). Towards a Risk Maturity Model. *The International Journal Of Project & Business Risk Management*, 1(1), 35-45. <https://risk-doctor.com/wp-content/uploads/2020/06/RMM-IJPBRM-Mar97.pdf>
- Institute of Internal Auditors. (2020). *Modelo das três linhas do IIA. Uma atualização das Três linhas de defesa*.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017). *Cadernos de Governança Corporativa. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia*. Caderno nº 19.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2023). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (6ª ed.). São Paulo: IBGC. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>
- International Organization for Standardization. (2018). Risk Management (ISO Standard No. 31000:2018). <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Jalilvand, A., & Moorthy, S. (2023). Triangulating risk profile and risk assessment: A case study of implementing enterprise risk management system. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(11), 473. <https://doi.org/10.3390/jrfm16110473>

- Jensen, M. C.; Meckling, H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, p. 305- 360.
- KPMG, 2020. Pesquisa da Maturidade do Processo de Gestão de Riscos no Brasil. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/08/pesquisa-gestao-riscos-2020.pdf>
- Lakatos, E. M., Marconi, M. A., (2003). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo, Ed. Atlas.
- Lauermann, G. J., Souza, A. K., Moreira, V. R., & Souza, A. (2017). Desempenho econômico-financeiro de cooperativas: o caso do programa de monitoramento da autogestão das cooperativas agropecuárias do Paraná. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 3(6), 59-72. <https://doi.org/10.5902/2359043224144>
- 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. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm
- Mafrolla, E., Matozza, F., & D'Amico, E. (2016). Enterprise risk management in private firms: Does ownership structure matter? *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 79–92. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i1.9524>
- Milgrom, P ; Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. New Jersey. Prentice Hall. 619 p.
- Moreira, V. R. (2009). Gestão dos Riscos do Agronegócio no Contexto Cooperativista. (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009.
- Novkovic, S., Puusa, A., Miner, K. (2022). Co-operative identity and the dual nature: From paradox to complementarities, *Journal of Co-operative Organization and Management*, Volume 10, Issue 1, <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100162>
- OCEPAR, (2024). Cenário Cooperativo Paranaense: Ramo Agropecuário – Exercício 2023. https://paranacooperativo.coop.br/ppc/images/Comunicacao/2024/noticias/04/12/cenario_consolidado/cenario_consolidado_clique_aqui_12_04_2024.pdf
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *Int. J. Production Economics*, 173, 66-79. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007>
- Oliveira Junior, O. P., & Wander, A. E. (2022). Agricultural cooperative system: management challenges and feasible solutions. *Revista de Administração da UFSM*, 15(3), 68884. <https://doi.org/10.5902/1983465968884>
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2021). Manual de Boas Práticas de GOVERNANÇA COOPERATIVA. Brasília DF. http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2022). *Anuário do Cooperativismo Brasileiro 2022*. Brasília DF. <https://anuario.coop.br/>

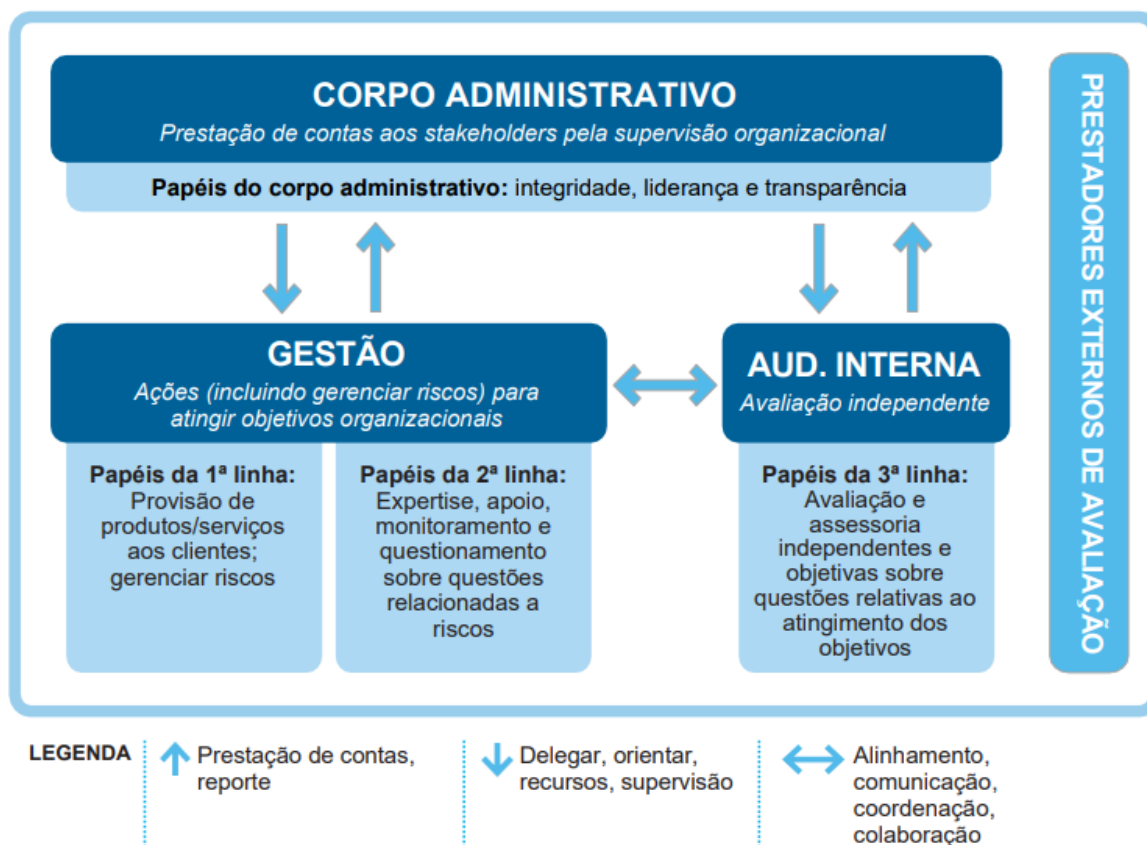
- Perrenoud, A., Short, E., & Cowan, D. (2023). Development and validation of elements for the Construction Risk Maturity Assessment (CRMA). *International Journal of Construction Education and Research*, 19(1), 42–60. <https://doi.org/10.1080/15578771.2021.1958959>
- Pinho, D. B. (1982). O pensamento cooperativo e o cooperativismo Brasileiro. Manual de Cooperativismo, 3. São Paulo, Cnpq.
- Risk and Insurance Management Society. (2006). *Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management*. <http://www.rims.org>
- Risk and Insurance Management Society. (2022). *Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management*. <https://www.riskmaturitymodel.org/risk-maturity-model-rmm-for-erm/>
- Scopel, E., Moreira, V.R. and Ferraresi, A.A. (2025), "Maturity of risk management in agricultural supply chains", *RAUSP Management Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2023-0236>
- Silva, S. S. da, Sousa, A. R. de, & Leite, E. T. (2011). Conflito de agência em organizações cooperativas: um ensaio teórico. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(1), 63-76. ISSN: 1517-3879. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87818623006>
- Veiga, S. M., Fonseca, I. (2001). *Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Wieczorek-Kosmala (2014). Risk management practices from risk maturity models perspective. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2014-2-133>
- Zeuli, K.A. (1999). New Risk-Management Strategies for Agricultural Cooperatives. *American Journal of Agricultural Economics*, 81: 1234-1239. <https://doi.org/10.2307/1244113>
- Zylbersztajn, D. (1994). Organização de Cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração, São Paulo: FEA/USP*, 29(3), 23-32. http://www.fundacaofia.com.br/pensa/anexos/biblioteca/1932007123812_zylbersztajncoperativas1994.pdf
- Zylbersztajn, D. (2002). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Economia Rural.

ANEXOS

ANEXO A – Modelo das três linhas.

Fonte: IIA (2020) – Figura Original

O Modelo das Três Linhas do The IIA



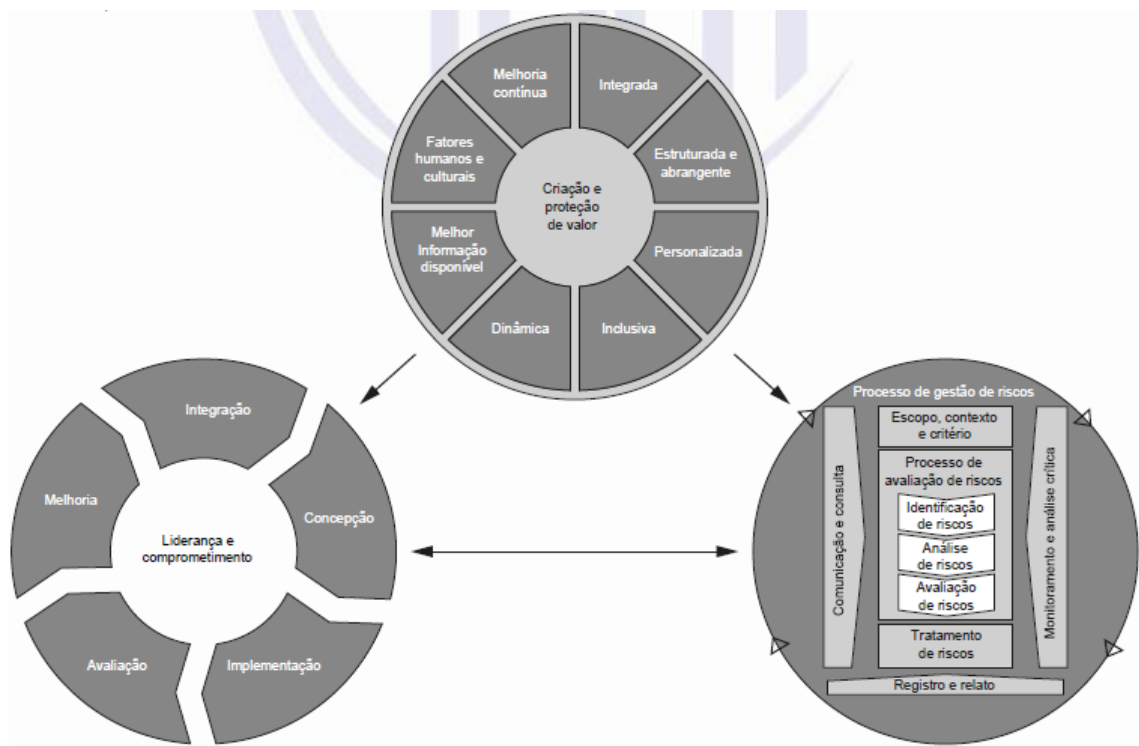
ANEXO B – Framework de COSO.

Fonte: COSO (2017) – Figura original



ANEXO C – Framework da ISO 31000.

Fonte: ISO 31000 (2018) – Figura original



APÊNDICES

Apêndice 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título da Pesquisa: **MATURIDADE EM GESTÃO DE RISCOS: UM MODELO DE AVALIAÇÃO PARA COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS**

Pesquisador: Rafael Pereira Rosa

Contato: rafaelpereira2301@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira

- 1) **Natureza da pesquisa:** O Sr. Está sendo convidado para participar dessa entrevista que possui como objetivo avaliar sua percepção sobre o modelo de avaliação de maturidade para cooperativas agropecuárias.
- 2) **Participantes:** Em torno de 12 participantes serão entrevistados.
- 3) **Riscos e Benefícios** Fui informado(a) sobre os possíveis riscos e benefícios associados à minha participação.
- 4) **Confidencialidade:** Todas as informações coletadas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para os fins deste projeto/estudo.
- 5) **Voluntariedade:** Minha participação é totalmente voluntária, e tenho o direito de desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalização.
- 6) **Benefícios e remuneração:** ao participar dessa entrevista o não terei nenhum benefício ou pagamento, nem mesmo qualquer despesa.

Confirmo aqui que recebi as informações sobre a participação na entrevista e que esse termo foi fornecido e lido durante o início de minha participação na entrevista.

Declaro, ainda, que todas as minhas dúvidas foram devidamente esclarecidas e que concordo livremente em participar deste projeto/estudo.

Data:

Participante

Responsável

Contato para Esclarecimentos: Caso tenha dúvidas ou necessite de informações adicionais, posso entrar em contato pesquisador Rafael Pereira Rosa por meio do e-mail rafaelpereira2301@gmail.com

Apêndice 2 – Roteiro de Entrevista

ENTREVISTA

A primeira camada que eu coloquei para fazer análise é em relação aos **PROCESSOS DE GESTÃO DE RISCOS**, sendo 5 estágios para maturidade, considerando os tópicos a seguir:

- i. Processos não formalizados para gestão de riscos, sendo realizados de forma reativa;
- ii. Processos básicos estabelecidos, porém, são informais e sem consistência;
- iii. Processos bem definidos e estabelecidos com documentação formalizada, porém sem monitoramento;
- iv. Processos definidos em toda organização, monitorados por meio de indicadores, porém, sem mediação proativa
- v. Processos sofisticados com abordagem proativa, integrados em toda a organização.

Em relação as perguntas norteadoras para a escolha e mensuração dos itens, foram selecionadas as seguintes:

- 1.1 Há processos estabelecidos para a gestão de riscos na sua cooperativa?
- 1.2 As diretrizes de gestão de riscos são definidas para a cooperativa?
- 1.3 O processo de gerenciamento de riscos é disseminado na cooperativa?
- 1.4 Há planos de ação e monitoramento estabelecidos para o gerenciamento de riscos da cooperativa?
- 1.5 A comunicação sobre o posicionamento de riscos da cooperativa é realizada?

Sobre as questões acima, gostaria que me respondesse:

- a) Como você vê as perguntas norteadoras para a mensuração desse tópico?
- b) Qual a ordem de importância, em uma escala de 1 a 5, você elenca para cada pergunta?
- c) Na sua percepção, há perguntas adicionais a serem acrescentadas nesse tópico? Se sim, qual seria a importância?

A segunda camada que eu coloquei para fazer análise é em relação **CULTURA DE RISCOS**, sendo 5 estágios para maturidade, considerando os tópicos a seguir:

- i. A cultura de riscos é inexistente, há falta de conscientização sobre o tema;
- ii. A cultura de riscos é promovida com iniciativas isoladas na organização;
- iii. A cultura de riscos é desenvolvida na organização, com treinamentos, comunicações e eventos regulares;
- iv. A cultura de riscos é parte integrante do planejamento estratégico da organização, com comprometimento da alta administração;
- v. A cultura de riscos é amplamente desenvolvida, com práticas abrangentes e aprendizado contínuo em toda organização

Em relação as perguntas norteadoras para a escolha e mensuração dos itens, foram selecionadas as seguintes:

- 2.1 Há conhecimento de práticas de gestão de riscos sendo realizadas em sua cooperativa?
- 2.2 Na discussão de metas e objetivos são considerados temas relacionados a riscos na cooperativa?
- 2.3 Houve no último semestre treinamento voltado a temas sobre riscos na cooperativa?
- 2.4 A alta administração utiliza a gestão de riscos para tomada de decisões para a cooperativa?
- 2.5 Há disseminação de políticas e normas internas que fazem menção a gestão de riscos na cooperativa?

Sobre as questões acima, gostaria que me respondesse:

- a) Como você vê as perguntas norteadoras para a mensuração desse tópico?
- b) Qual a ordem de importância, em uma escala de 1 a 5, você elenca para cada pergunta?
- c) Na sua percepção, há perguntas adicionais a serem acrescentadas nesse tópico? Se sim, qual seria a importância?

A terceira camada que eu coloquei para fazer análise é em relação **GOVERNANÇA**, sendo 5 estágios para maturidade, considerando os tópicos a seguir:

- i. Governança fraca ou pouco desenvolvida;

- ii. Governança em desenvolvimento, porém, não há definição sobre papéis e responsabilidades;
- iii. Governança definida, com definição de papéis e responsabilidades para toda a organização;
- iv. Governança integrada nas operações cotidianas da organização, com monitoramento por parte da alta administração;
- v. Governança estabelecida de forma robusta e sistêmica, com desenvolvimento contínuo.

Em relação as perguntas norteadoras para a escolha e mensuração dos itens, foram selecionadas as seguintes:

- 3.1 Há estrutura definida de gestão e governança na cooperativa?
- 3.2 A estrutura prevê a separação entre os agentes e seus respectivos papéis na governança da cooperativa?
- 3.3 Há diretrizes para a gestão de riscos, seu apetite e tolerância na cooperativa?
- 3.4 Qual a participação da Alta Administração no papel da governança da cooperativa?
- 3.5 Como a cooperativa utiliza a governança de riscos para apoiar a tomada de decisões estratégicas?

Sobre as questões acima, gostaria que me respondesse:

- a) Como você vê as perguntas norteadoras para a mensuração desse tópico?
- b) Qual a ordem de importância, em uma escala de 1 a 5, você elenca para cada pergunta?
- c) Na sua percepção, há perguntas adicionais a serem acrescentadas nesse tópico? Se sim, qual seria a importância?

A quarta camada que eu coloquei para fazer análise é em relação **DADOS, TECNOLOGIA E SISTEMAS**, sendo 5 estágios para maturidade, considerando os tópicos a seguir:

- i. Pouca tecnologia envolvida para suporte dos dados e informações para tomada de decisão;
- ii. Tecnologia básica aplicada como suporte a gestão de riscos;
- iii. Tecnologia definida e aplicada para o gerenciamento de riscos para a alta administração da organização;
- iv. Tecnologia integrada com demais informações organizacionais e disponíveis para toda a organização;
- v. Tecnologia de ponta aplicada, com geração de informações tempestivas e preditivas para a organização.

Perguntas:

- 4.1 Há tecnologia envolvida para suporte na gestão de riscos na cooperativa?
- 4.2 Os sistemas permitem transparência e tempestividade na utilização das informações nas tomadas de decisão?
- 4.3 A alta administração fomenta a utilização de recursos em tecnologia para a estruturação de dados para tomada de decisões na cooperativa?
- 4.4 Há verificações periódicas sobre integridade, disponibilidade e confidencialidade de dados e informações?
- 4.5 Há integração de informações dos sistemas da cooperativa para a tomada de decisões?

Em relação as perguntas norteadoras para a escolha e mensuração dos itens, foram selecionadas as seguintes:

- a) Como você vê as perguntas norteadoras para a mensuração desse tópico?
- b) Qual a ordem de importância, em uma escala de 1 a 5, você elenca para cada pergunta?
- c) Na sua percepção, há perguntas adicionais a serem acrescentadas nesse tópico? Se sim, qual seria a importância?

A quinta e última camada que eu coloquei para fazer análise é em relação **COOPERATIVISMO**, sendo 5 estágios para maturidade, considerando os tópicos a seguir:

- 5.1 A cooperativa considera em suas estratégias os riscos que envolvam a relação com seus cooperados?
- 5.2 Em relação ao futuro da cooperativa, é levado em consideração o problema de horizonte?
- 5.3 Há mecanismos de proteção da cooperativa em relação aos cooperados *freeriders*?
- 5.4 A cooperativa considera medidas de controle para os conflitos de agência envolvidos?
- 5.5 Há incentivo de participação dos cooperados nos negócios da cooperativa, em relação as assembleias e votações?

Em relação as perguntas norteadoras para a escolha e mensuração dos itens, foram selecionadas as seguintes:

- a) Como você vê as perguntas norteadoras para a mensuração desse tópico?
- b) Qual a ordem de importância, em uma escala de 1 a 5, você elenca para cada pergunta?
- c) Na sua percepção, há perguntas adicionais a serem acrescentadas nesse tópico? Se sim, qual seria a importância?

Agora ao final, após todas as camadas e estágios apresentados, gostaria de realizar as duas últimas perguntas;

- a) Qual sua consideração geral sobre o modelo de avaliação de maturidade em gestão de riscos que fora proposto para a avaliação das cooperativas agropecuárias?
- b) Há algum comentário ou pergunta adicional que você gostaria de realizar?

MUITO OBRIGADO.

Apêndice 3 – Perguntas norteadoras para a avaliação de maturidade

MAMGRCA - Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos para Cooperativas Agropecuárias	Atributo	Perguntas norteadoras	Nível identificado para a camada				
	Processos de Gestão de Riscos	1.1 Há processos estabelecidos para a gestão de riscos na sua cooperativa? 1.2 As diretrizes de gestão de riscos são definidas para a cooperativa? 1.3 Há avaliações e diretrizes para planos de mitigação de riscos na cooperativa? 1.4 O processo de gerenciamento de riscos é disseminado na cooperativa? 1.5 Os processos de gestão de riscos permeiam portodos os níveis da cooperativa 1.6 Há planos de ação e monitoramento estabelecidos para o gerenciamento de riscos da cooperativa? 1.7 A comunicação sobre o posicionamento de riscos da cooperativa é realizado?	Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado
	Cultura de Gestão de Riscos	2.1 A alta administração utiliza a gestão de riscos ou matriz de riscos para tomada de decisões para a cooperativa? 2.2 Na discussão de metas e objetivos são considerados os riscos identificados e avaliados anteriormente? 2.3 Há disseminação de políticas e normas internas que fazem menção a gestão de riscos na cooperativa? 2.4 Há conhecimento de práticas de gestão de riscos sendo realizadas em sua cooperativa? 2.5 Os incidentes passados são analisados para identificar lições aprendidas e promover melhorias? 2.6 Há treinamentos anuais ou recorrentes voltados a temas sobre riscos na cooperativa?	Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado
	Governança	3.1 Há estrutura definida e formalizada de gestão e governança na cooperativa? 3.2 A alta administração participa e sabe do seu papel dentro da governança da cooperativa? 3.3 Há diretrizes para a gestão de riscos, seu apetite e tolerância na cooperativa? 3.4 Como a cooperativa utiliza a governança para a tomada de decisões na organização? 3.5 A estrutura prevê a separação entre os agentes e seus respectivos papéis na governança da cooperativa?	Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado
	Dados, Tecnologia e Sistemas	4.1 Qual a tecnologia envolvida para suporte na gestão de riscos na cooperativa? 4.2 Os sistemas permitem transparência, tempestividade e salvaguarda na utilização das informações nas tomadas de decisão? 4.3 A alta administração utiliza e fomenta a utilização de recursos em tecnologia para a estruturação de dados para tomada de decisões na cooperativa? 4.4 Há verificações periódicas sobre integridade, disponibilidade e confidencialidade de dados e informações? 4.5 Há integração de informações dos sistemas da cooperativa para a tomada de decisões? 4.6 Há atualizações periódicas sobre os riscos atrelados à tecnologia e sistemas?	Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado
	Cooperativismo	5.1 A cooperativa considera em seu planejamento estratégico os riscos que envolvam a relação com seus cooperados? 5.2 Em relação ao futuro da cooperativa, é levado em consideração o problema de horizonte (visão de futuro)? 5.3 Há mecanismos de proteção da cooperativa em relação aos cooperados caroneiros? 5.4 A cooperativa considera medidas de controle para os conflitos de agência envolvidos? 5.5 Há incentivo de participação dos cooperados nos negócios da cooperativa, em relação a tomada de decisões? 5.6 Há a percepção dos valores do cooperativismo pelos cooperados, de modo a que identifiquem vantagens em permanecer na cooperativa? 5.7 Os cooperados possuem formas de aprendizagem sobre os temas relacionados a riscos, tanto nas propriedades quanto na cooperativa?	Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado

Apêndice 4 – MAMGRCoop – Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos em Cooperativas

<i>Atributos</i>	<i>Níveis</i>				
	Inicial	Organizado	Definido	Consolidado	Avançado
Processos de Gestão de Riscos	Processos não formalizados para a gestão de riscos, sendo realizados de forma reativa	Processos básicos estabelecidos, porém, são informais	Processos definidos e estabelecidos, com documentação formalizada, porém, sem monitoramento	Processos definidos em toda organização, sendo monitorados por meio de indicadores, porém sem mitigação proativa	Processos sofisticados, com abordagem proativa, integrados em toda a organização
Cultura de Gestão de Riscos	A cultura de riscos é inexistente, há falta de conscientização sobre o tema	A cultura de riscos é promovida com iniciativas isoladas na organização	A cultura de riscos é desenvolvida com treinamentos, comunicações e eventos	A cultura de riscos é parte integrante a organização, com comprometimento da alta administração	A cultura de riscos é amplamente desenvolvida, com práticas abrangentes e aprendizado contínuo em toda organização
Governança	Governança fraca ou pouco desenvolvida, sem mecanismos de controle	Governança em desenvolvimento, com introdução de práticas e políticas, porém sem monitoramento	Governança definida, com práticas, políticas e responsabilidade estabelecidas	Governança consolidada e monitorada, com processos transparentes em toda organização	Governança sistêmica, com desenvolvimento contínuo e priorizada na estratégia e periodicamente revisada
Dados, Tecnologia e Sistemas	Nenhuma tecnologia envolvida como suporte para tomada de decisão	Tecnologia básica aplicada com utilização de informações não estruturadas para decisões	Tecnologia definida, com a utilização de dados sistêmicos estruturados para decisões	Tecnologia integrada com informações tempestivas disponíveis para toda a organização	Tecnologia de ponta aplicada, com geração de informações preditivas e ampla utilização
Cooperativismo	Não há olhar para o cooperativismo em relação ao gerenciamento de riscos	Entendimento básico referente aos impactos das relações de cooperados com a cooperativa	Definição de temas de riscos em relação aos cooperados, com o estabelecimento de controles mínimos	Riscos associados aos aspectos cooperativistas são considerados na estratégia organizacional	Avaliação permanente de riscos relacionados ao cooperativismo, com discussões periódicas no conselho e nas assembleias