

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E CONTROLES INTERNOS:
O caso de uma Instituição Bancária.

GUSTAVO FERNANDES SOARES

GOIÂNIA
2013

Universidade Federal de Goiás
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central
 Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
 Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO
 Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS
 ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG**

1. Identificação do material bibliográfico monografia:

[X] Graduação [] Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Gustavo Fernandes Soares
E-mail:	gustavofs_1@hotmail.com
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Título:	GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E CONTROLES INTERNOS: O caso de uma instituição Bancária.
Palavras-chave:	Controles Internos; Risco Operacional; Instituições Financeiras.
Título em outra língua:	OPERATIONAL RISK MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROLS: The case of Bank.
Palavras-chave em outra língua:	Internal Controls; Operational Risk; Financial Institutions.
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	20/02/2013
Graduação/Curso Especialização:	Ciências Contábeis
Orientador (a):	Prof. Ms. Luiz Carlos da Silva Oliveira

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

- a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? () Sim (X) Não

Permitir modificações em sua obra?

() Sim

() Sim, contando que outros compartilhem pela mesma licença .

(X) Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Goiânia, 20 de Fevereiro de 2013.



Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E CONTROLES INTERNOS:
O caso de uma Instituição Bancária.

GUSTAVO FERNANDES SOARES

Monografia apresentada à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da Universidade Federal de Goiás.

Orientador: Prof^º. Ms. Luiz Carlos da Silva Oliveira

GOIÂNIA

2013

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG**

Soares, Gustavo Fernandes.
S676g Gestão de riscos operacionais e controles internos
[manuscrito] : o caso de uma instituição bancária / Gustavo
Fernandes Soares. - 2013.
45 f.

Orientador: Prof^a. Ms. Luiz Carlos de Oliveira
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de
Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e
Ciências Econômicas, 2013.
Bibliografia.

1. Instituição financeira – Gestão – Risco operacional. 2.
Instituição financeira – Controle interno. I. Título.

CDU: 658:657.41/.45

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E CONTROLES INTERNOS:
O caso de uma Instituição Bancária.

GUSTAVO FERNANDES SOARES

Monografia de Trabalho de Conclusão de Curso submetida à Banca examinadora designada como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Banca Examinadora:



Prof. Ms. Luiz Carlos da Silva Oliyeira (Orientador)



Prof. Ms. Artêmio Ferreira Picanço Filho



Prof. Ms. Gilberto Crispim da Silva

Julgada em: Goiânia, 20 de Fevereiro de 2013.

RESUMO

As instituições financeiras estão expostas a riscos operacionais que são caracterizados por deficiências em processos, erros humanos, fraudes ou falhas no sistema. O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar os procedimentos de controles internos utilizados no gerenciamento de riscos operacionais das instituições financeiras. A partir de uma abordagem descritiva, a metodologia utilizada como técnica de pesquisa foi o estudo de caso realizado em uma agência de uma instituição financeira. O estudo foi focado em quatro categorias de riscos operacionais, onde foi pesquisado o grau de preocupação da instituição, os principais riscos relevantes e os respectivos controles adotados. Percebe-se, com o estudo, a importância dos controles internos para o eficaz gerenciamento de riscos operacionais e que a sobrevivência e fortalecimento de toda instituição, em especial as instituições bancárias, dependem dessa sintonia.

Palavras-chave: Controles internos; Risco operacional; Instituições Financeiras.

ABSTRACT

Financial institutions are exposed to operational risks that are characterized by deficiencies in processes, human errors, system failures or fraud. This work was developed with the goal of identifying the internal control procedures used in operational risk management of financial institutions. From a descriptive approach, methodology and technical research was the case study conducted at a branch of a financial institution. The study focused on four categories of operational risk, which was researched the degree of concern of the institution, the main relevant risks and related controls adopted. Realizes, with the study, the importance of internal controls for the effective management of operational risks and the survival and strengthening of the entire institution, particularly banking institutions, depend on this tune.

Keywords: Internal controls; Operational risk; Financial Institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 01: Organograma da Estrutura de Gerenciamento de Riscos da Organização.....	32
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Princípios Básicos de Basiléia.....	17
Quadro 02: Previsão para implementação de diretrizes de riscos operacionais....	21
Quadro 03: Estrutura de Gerenciamento de Riscos da Organização.....	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

BACEN: Banco Central do Brasil

BCRA: Banco Central de la República Argentina (Argentina)

BIS: Bank for International Settlements (Suíça)

CIMA: Cayman Islands Monetary Authority (Ilhas Caimão)

CMN: Conselho Monetário Nacional (Brasil)

CSSF: Commission de Surveillance du Secteur Financier (Luxemburgo)

CVM: Comissão de Valores Mobiliários (Brasil)

FEBRABAN: Federação Brasileira de Bancos

FED: Board of Governors of the Federal Reserve System (Estados Unidos)

G10: Grupo dos Dez - Organização internacional que reúne representantes de onze economias desenvolvidas.

OCC: Office of the Comptroller of the Currency (Estados Unidos)

PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board (Estados Unidos)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Contextualização e Questão Problema.....	10
1.2 Objetivo Geral e Específicos.....	11
1.3 Justificativas e Contribuições da Pesquisa.....	11
1.4 Limitação da Pesquisa.....	12
1.5 Estrutura da Pesquisa.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Gestão de Riscos.....	14
2.2 A gestão de riscos em Instituições Financeiras.....	16
2.2.1 Acordo de Basiléia I.....	16
2.2.2 Acordo de Basiléia II.....	18
2.3 Gestão de Risco Operacional.....	19
2.4 Controles Internos.....	22
2.4.1 Limitações do controle interno.....	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
3.1 Tipo de Pesquisa.....	25
3.2 Universo e Amostra.....	26
3.3 Coleta de dados.....	27
4. ESTUDO DE CASO.....	28
4.1 Caracterização da Empresa.....	28
4.2 A Pesquisa e sua Taxonomia.....	29
4.3 Análise e Resultados da Pesquisa.....	30
4.3.1 Grau de preocupação da instituição bancária com o gerenciamento dos riscos operacionais.....	30
4.3.2 Os riscos operacionais relevantes para a instituição.....	35
4.3.3 Controles Internos aplicados na gestão de riscos operacionais.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
6. NOTAS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43

1. INTRODUÇÃO

Os bancos são instituições financeiras que exercem, como principal função, o intermédio entre agentes superavitários e deficitários, captando recursos dos superavitários e emprestando-os a juros aos deficitários. Para exercer sua função, toda e qualquer instituição bancária deve preservar sua confiabilidade e fé pública. Desta forma, a integridade financeira de um banco e a preservação de sua imagem está diretamente relacionada à garantia de que suas operações sejam conduzidas dentro dos padrões, com altos níveis de gestão e controle, possibilitando ao banco honrar todos os compromissos assumidos.

Nos últimos anos, os avanços tecnológicos, as transações bancárias via *internet*, a sofisticação de produtos e serviços oferecidos pelos bancos, a ocorrência de escândalos financeiros relacionados a fraudes, entre outros fatos, contribuíram para que instituições financeiras e autoridades reguladoras passassem a dar mais atenção ao risco operacional como um tipo de risco merecedor de tratamento corporativo. (ALVES; CHEROBIN, 2006)

As instituições financeiras estão expostas a riscos operacionais que são caracterizados por deficiências em processos, erros humanos, fraudes ou falhas no sistema. Estes riscos podem ser agravados pela inexistência ou inadequação dos controles internos.

As instituições bancárias desempenham um papel de fundamental importância para a sociedade, sabendo disso o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil têm atuado fortemente no intuito de gerar controles internos rígidos que reduzam os riscos a níveis razoáveis de segurança.

O processo de gerenciamento de risco pode parecer simplista e demasiadamente teórico, porém observa-se que empresas que falham no desenvolvimento de um sistema básico de controles, têm grande probabilidade de entrar em descontinuidade, pela crescente exposição a fraudes e erros (CARVALHO; CALDAS, 2007).

Nesse contexto, o gerenciamento do risco operacional é assunto de interesse de depositantes, credores, reguladores bancários e demais partes interessadas na gestão de riscos em instituições financeiras.

1.1. Contextualização e Questão Problema.

As mudanças em diversos campos da sociedade ocasionaram impactos econômicos e sociais impulsionados pelo incremento da tecnologia da informação; exigindo dos processos de gestão um maior controle sobre todas as atividades da organização. A necessidade da gestão de riscos para salvaguardar ativos e garantir a continuidade dos negócios de qualquer empresa é de suma importância, no cenário financeiro não é diferente.

A Resolução 3.380 de 29 de junho de 2006 do Conselho Monetário Nacional define como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos.

O risco operacional é dividido em oito níveis de subcategorias, conforme segue:

- a) Fraudes internas;
- b) Fraudes externas;
- c) Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho;
- d) Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços;
- e) Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição;
- f) Aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição;
- g) Falhas em sistemas de tecnologia da informação, e.
- h) Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Dessa forma, para gerir o risco operacional é necessária sua identificação, classificação e caracterização, a partir daí determinar os controles internos a serem adotados.

Portanto, em função desse contexto a seguinte questão problema é objeto de estudo: **Como os controles internos influenciam a gestão de riscos operacionais das instituições financeiras?**

1.2 Objetivo Geral e Específicos

O objetivo geral da pesquisa é identificar os procedimentos de controles internos utilizados no gerenciamento de riscos operacionais das instituições financeiras.

Para permitir o alcance do objetivo geral, foi necessário desdobrá-los em objetivos específicos que direcionaram os esforços da pesquisa para:

a) Verificar o grau de preocupação das instituições bancárias com o gerenciamento dos riscos operacionais;

b) Identificar quais os riscos operacionais que possuem maior relevância para as instituições.

c) Identificar os principais controles internos aplicados na gestão de riscos operacionais;

1.3 Justificativas e Contribuições da Pesquisa

O tema risco operacional vem ensejando diversas discussões no âmbito dos órgãos de regulamentação financeira nacional e internacional, bem como das entidades reguladas.

A contribuição desta pesquisa é gerar conhecimento sobre o tema, especialmente no que tange à realidade brasileira, diante da crescente importância da gestão de riscos operacionais e da escassez de trabalhos, seja com objetivos similares, seja abordando esta temática. Este estudo buscou preencher esta lacuna.

Adicionalmente, o trabalho possibilita o aprofundamento no entendimento sobre o assunto, estimulando o desenvolvimento de um arcabouço conceitual necessário tanto à melhoria da gestão de risco operacional nas empresas, bem como ao aperfeiçoamento da atuação dos órgãos reguladores e da supervisão bancária.

Dada à importância do tema, Salgado e Careta (2010) afirma que a atividade bancária atualmente, para atingir os resultados esperados, deve enxergar a gestão de riscos operacionais como fator estratégico para o seu negócio.

Considerando a grande importância dos bancos para o sistema financeiro nacional, para o mercado e a sociedade em geral, a relevância e importância da pesquisa se dá na avaliação do nível de risco em que o sistema financeiro está inserido, se baseando nos riscos operacionais em que os bancos estão expostos. Processo o qual é iniciado com a sua devida identificação, avaliação do nível de gestão de riscos trabalhados nas instituições financeiras e o cumprimento das normas instituídas pelo BACEN.

1.4 Limitação da Pesquisa

A pesquisa se aplica a uma instituição bancária, sendo o seu desenvolvimento no âmbito interno da instituição, agência bancária, principalmente, no que diz respeito à unidade responsável pela gestão do risco operacional.

O foco da abordagem é a estruturação dessa unidade, em atendimento à Resolução CMN nº 3.380/06, especificamente, em quatro (04) níveis de subcategorias. As subcategorias fraudes externas; demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição, bem como os demais riscos inerentes a uma instituição financeira, tais como risco de crédito e risco de mercado, dispõem de resoluções específicas para o seu controle e gerenciamento, não farão parte do escopo desta pesquisa.

1.5 Estrutura da Pesquisa

O presente estudo se encontra organizado em quatro (04) capítulos assim divididos:

O primeiro capítulo consiste na introdução, quando então é apresentado o problema objeto de pesquisa, bem como os principais aspectos do estudo em termos de objetivo, justificativas, relevância e delimitações.

No segundo capítulo, a fundamentação teórica, onde estão evidenciados os principais conceitos trabalhados na pesquisa a fim de auxiliar a compreensão do conteúdo e estabelecer uma relação entre eles.

No terceiro capítulo estão demonstrados os procedimentos e critérios metodológicos empregados na pesquisa

No quarto capítulo, está caracterizado o ambiente de estudo, bem como os resultados e suas análises e as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Riscos

Um sistema de gestão deve ser percebido, pelos gestores e pela administração, como um processo capaz de identificar as fontes de perigo: comportamento humano, fenômenos da natureza, circunstâncias políticas, relações comerciais, gestão do processo, tecnologia e equipamentos.

Jorion (2003) ressalta que a gestão de riscos é de fundamental importância para a sobrevivência e a solidez dos sistemas financeiros, razão pela qual se tornou um das principais preocupações das instituições financeiras e da supervisão bancária mundial.

Para realizar a gestão de forma efetiva, é necessário elencar os ativos que precisam ser monitorados e a quais vulnerabilidades e ameaças estariam sujeitos e quais formas viáveis de proteção podem ser empregadas adequadamente.

Marshall (2002) define o risco como o potencial de eventos ou tendências continuadas causarem perdas ou flutuações em receitas futuras.

Em novembro de 2009, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) lançou no Brasil uma versão brasileira da norma ISO 31000 – Risk Management – Principles and guidelines. A norma apresenta os principais conceitos e princípios da gestão de riscos, uma estrutura e um processo para gerenciar riscos integrados às demais áreas da organização.

Na ABNT ISO 31000: Gestão de Riscos e diretrizes, o conceito de risco “é o efeito da incerteza nos objetivos de uma organização”. De acordo com a norma, efeito é um desvio em relação ao esperado – positivo e/ou negativo – e os objetivos podem ter diferentes aspectos (por exemplo, metas financeiras, de saúde e segurança e ambientais), podendo ser aplicados em diferentes níveis tais como estratégico, em toda a organização, de projeto, de produto e de processo.

Conforme Duarte Jr. (2003), o risco corporativo apresenta quatro dimensões:

- a) Risco de mercado: possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado das posições detidas por uma instituição financeira, bem como das suas margens financeiras, incluindo os riscos das

operações sujeitas à variação cambial, das taxas de juros, dos preços de ações e dos preços de mercadorias.

- b) Risco de crédito: possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento, pelo tomador ou contraparte, de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação.
- c) Risco legal: representado pela possibilidade de não condução dos negócios em conformidade com leis, normas, regulamentos e de conduta aplicáveis às suas atividades, podendo, conseqüentemente, causar prejuízos de ordem financeira decorrentes de demanda judiciais e de sanções legais.
- d) Risco operacional: possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Inclui o risco legal, associado à inadequação ou deficiência em contratos firmados pela instituição, bem como a sanções em razão de descumprimento de dispositivos legais e a indenizações por danos a terceiros decorrentes das atividades desenvolvidas pela instituição.

A Norma de Gestão de Riscos (2003) da *Federation of European Risk Management Associations* define que a gestão de risco deve ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento aplicado à estratégia da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Ainda de acordo com a federação, a gestão de riscos protege e acrescenta valor à organização e aos diversos intervenientes, apoiando da seguinte forma os objetivos da organização:

- Criação de uma estrutura na organização que permita que a atividade futura se desenvolva de forma consistente e controlada;
- Melhoria da tomada de decisões, do planejamento e da definição de prioridades, através da interpretação abrangente e estruturada da atividade

do negócio, da volatilidade dos resultados e das oportunidades/ameaças do projeto;

- Contribuição para uma utilização/atribuição mais eficiente do capital e dos recursos dentro da organização;
- Redução da volatilidade em áreas de negócio não essenciais;
- Proteção e melhoria dos ativos e da imagem da empresa;
- Desenvolvimento e apoio à base de conhecimentos das pessoas e da organização;
- Otimização da eficiência operacional.

Com um adequado gerenciamento de riscos, com controle de processos, de gerenciamento e a análise do negócio, conhecendo os riscos de cada área e utilizando uma metodologia adequada, é possível planejar medidas de prevenção para gerenciar o que é importante para a empresa: a incidência e relevância do risco.

2.2 A gestão de riscos em Instituições Financeiras

Em 1973, o mercado financeiro mundial vivia momento de intensa volatilidade com o fim do Sistema Monetário Internacional, baseado em taxas de câmbio fixas. A liberação das taxas exigia medidas que minimizassem o risco do sistema.

Ao final de 1974, quando a fragilidade alcançou níveis críticos com o registro de distúrbios nos mercados internacionais, os responsáveis pela supervisão bancária nos países do G-10 decidiram criar o Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão, sediado no Banco de Compensações Internacionais - BIS, em Basileia, na Suíça. Daí a denominação Comitê de Basileia. (www.bb.com.br).

2.2.1 Acordo de Basileia I

Em 1975, foi criado pelos representantes dos bancos centrais e reguladores bancários dos países do G10, o Comitê de Supervisão de Basileia, que tinha como objetivo emitir recomendações para a implantação de um efetivo sistema de controles internos e uma supervisão bancária eficaz por parte dos reguladores, os bancos centrais.

O acordo de Basiléia I, firmado em 1988, teve como objetivo reforçar a solidez e a estabilidade do sistema bancário internacional e minimizar as desigualdades competitivas entre os bancos internacionalmente ativos. Essas desigualdades eram o resultado de diferentes regras de exigência de capital mínimo pelos agentes reguladores nacionais. Para isso, foram criadas exigências mínimas de capital, que deve ser respeitadas por bancos comerciais, como precaução ao risco de crédito.

O Acordo de Basiléia de 1988 definiu três conceitos:

- a) Capital Regulatório - montante de capital próprio alocado para a cobertura de riscos, considerando os parâmetros definidos pelo regulador;
- b) Fatores de Ponderação de Risco dos Ativos - a exposição a Risco de Crédito dos ativos (dentro e fora do balanço) é ponderada por diferentes pesos estabelecidos, considerando, principalmente, o perfil do tomador; e
- c) Índice Mínimo de Capital para Cobertura do Risco de Crédito - quociente entre o capital regulatório e os ativos (dentro e fora do balanço) ponderados pelo risco. Se o valor apurado for igual ou superior a 8%, o nível de capital do banco está adequado para a cobertura de Risco de Crédito.

Em 1997, o Comitê de Basiléia divulgou 25 princípios básicos considerados indispensáveis para um sistema de supervisão bancária eficaz, sendo 13 destes princípios com ênfase na necessidade de controles internos efetivos e a promoção de estabilidade do Sistema Financeiro Mundial.

Quadro 01: Princípios Básicos de Basiléia.

Princípios	Assunto
1	Precondições para uma supervisão bancária eficaz
2 a 5	Autorizações e estrutura
6 a 15	Regulamentos e requisitos prudenciais
16 a 20	Métodos de supervisão bancária contínua
21	Requisitos de informação
22	Podereis formais dos supervisores
23 a 25	Atividades bancárias internacionais

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com o Comitê de Supervisão de Basiléia.

Dentre os 25 princípios básicos, é destacado por Manzi (2008, apud SALGADO; CARETA, 2010) o princípio 14, que diz:

Os supervisores bancários devem determinar que os controles internos mantidos pelos bancos sejam adequados para a natureza e para a escala de seus negócios. Os instrumentos de controle devem incluir disposições claras para a delegação de competência e responsabilidade; a separação de funções que envolvem a assunção de compromissos pelo banco, a utilização de seus recursos financeiros e a responsabilidade por seus ativos e passivos; a reconciliação de tais processos; a proteção de seus ativos; e as funções apropriadas de auditoria e de conformidade independentes, internas ou externas, para verificar a adesão a tais controles, assim como às leis e regulamentos aplicáveis.

Para adotar tais princípios, o Brasil publicou através do Banco Central do Brasil a Resolução nº. 2554 de 24 de Setembro de 1998, que dispõe sobre a implantação do sistema de controles internos.

O mercado financeiro brasileiro é reconhecido internacionalmente pelo intenso uso de tecnologia e produtos com alta complexidade. Com a globalização e o processo de abertura da economia brasileira, o mercado financeiro passou por modificações, para seu fortalecimento, e principalmente para a redução de riscos. (BRITO, 2007)

O Acordo de Basiléia I mudou o foco da regulação das instituições financeiras para garantir a existência de capital suficiente e compatível com o risco de suas operações. (JORION, 2003)

2.2.2 Acordo de Basiléia II

Diante de um novo mercado, novas pressões e dos escândalos financeiros ocorridos, tornou-se eminente a necessidade de induzir todos os bancos em nível global a possuírem um sistema de informação na área de risco que lhes permitisse gerir o risco eficazmente (GALLO; NICOLINI, 2002, apud PEREIRA, 2006).

Em janeiro de 2001, o Comitê de Supervisão Bancária de Basiléia, divulgou um novo acordo de capitais de Basiléia. Mais complexo e extenso que o anterior, visando maior solidez ao sistema financeiro no mundo. Essas mudanças adotam um enfoque mais flexível, dando ênfase a metodologias de gerenciamento de riscos dos

bancos, na supervisão das autoridades bancárias e no fortalecimento da disciplina de mercado (PEREIRA, 2006).

O acordo, chamado de Basiléia II, propõe um enfoque mais flexível para exigência de capital e mais abrangente com relação ao fortalecimento da supervisão bancária e ao estímulo para maior transparência na divulgação das informações ao mercado, é baseado em três grandes premissas:

- a) Pilar I – fortalecimento da estrutura de capitais das instituições;
- b) Pilar II – estímulo à adoção das melhores práticas de gestão de riscos, e;
- c) Pilar III – redução da assimetria de informação e favorecimento da disciplina de mercado.

Na visão de Leite e Filho (2010), o Pilar I do Basiléia II contempla as abordagens para mensurar o capital regulamentar a ser alocado, e para o risco operacional destacam-se a Abordagem do Indicador Básico, Abordagem Padronizada, Abordagem Padronizada Alternativa e Abordagem de Mensuração Avançada, sendo a última abordagem baseada no uso de modelos internos que podem contemplar base de dados de perdas operacionais.

O Pilar II contempla entre outros pontos questões referentes à atuação dos supervisores bancários quanto à fiscalização das técnicas para gerenciamento de riscos adotadas pelas instituições financeiras.

O Pilar III está relacionado a um conjunto de informações qualitativas e quantitativas que permitam dar transparência aos participantes do mercado a respeito de gerenciamento de riscos, inclusive quanto ao risco operacional.

2.3 Gestão de Risco Operacional

Conforme definição da Resolução nº 3.380/06 do Banco Central do Brasil, o risco operacional é “a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”.

O risco operacional na ótica de Deloach (2001) é o risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa,

satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal.

A atividade de gestão de riscos operacionais tem por objetivo assegurar a confiabilidade nos sistemas de informações da instituição, a fim de reduzir as perdas por exposição a fatores de risco operacional. Para uma adequada gestão daqueles riscos, as instituições financeiras deverão definir metodologias e modelos qualitativos, implementar estas metodologias por meio de sistemas informatizados para que seja formada uma base histórica de perdas e prejuízos, definir o modelo quantitativo para apuração do capital a ser alocado e por fim deverão ser estabelecidos limites para alocação de capital para perdas por falhas operacionais (BRITO, 2007).

O sistema de gestão de risco operacional devem permear todas as estruturas da organização, para que sejam incorporadas à sua cultura e a todos os seus métodos gerenciais e operacionais.

É importante ressaltar que o gerenciamento leva à introdução da cultura de risco, que facilita a absorção dos conceitos de melhoria contínua para os processos operacionais, os sistemas e os controles, assim como facilita a absorção do conceito de política, definição e disseminação de estratégias.

Portanto. O gerenciamento dos riscos operacionais propicia:

(...) a identificação de falhas na execução de tarefas, a estimação das perdas financeiras resultante dessas falhas, a relevância de cada falha e de cada perda em relação ao total, a integração das mensurações de risco e a flexibilização para a alocação de capital. Possibilita também decidir quais fatores de risco serão monitorados, a maneira como isso será feito e com que frequência. (OLIVEIRA, 2004, p.40)

No Brasil, a regulamentação a respeito da gestão do risco operacional contempla os comunicados do Banco Central do Brasil 12.746/04, 16.137/07, 19.028/09 e 19.217/09, as Resoluções do CMN 3.380/06 e 3.490/07, as Circulares do Banco Central 3.383/08 e 3.476/09.

Os três primeiros comunicados informam os procedimentos para a implementação no Brasil de normas baseadas no Basileia II, e o quarto comunicado informa orientações preliminares referentes a modelos internos de risco operacional.

Parte do cronograma estipulado para procedimentos relacionados ao risco operacional presente no Comunicado 19.028/2009 está descrita no Quadro 02.

Quadro 02: Previsão para implementação de diretrizes de riscos operacionais.

Ano	Descrição
2011	- Estabelecimento de critérios de elegibilidade para adoção de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional. - Divulgação do processo de solicitação de autorização para uso de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional.
2013	- Início do processo de autorização para uso de modelos internos de apuração de requerimento de capital para risco operacional.

Fonte: Elaborado pelo autor considerando o Comunicado 19.028/2009

A gestão de riscos operacionais dá-se sob dois aspectos, o quantitativo e o qualitativo. Em termos quantitativos, foi regulamentado pelo BACEN (2004), que as instituições financeiras bancárias deverão alocar capital com a finalidade de cobertura de perdas decorrentes de risco operacional, para tanto, estas instituições deverão mensurar este valor por meio de modelos estatísticos que deverão ser construídos e alimentados diariamente.

No aspecto qualitativo, verifica-se principalmente o processo de prevenção de falhas operacionais que está diretamente relacionado às ferramentas de controles internos, uma vez que, de acordo com Carvalho (2004), a gerência de riscos operacionais ocorre em nível de projetos (arquitetura de sistemas gerenciais e dos processos), nos processos (entradas, atividades e saídas dos processos) e na estrutura de informação e documentação (se as informações e registros estão sendo transmitidos e armazenados de forma completa, compreensível, correta e no tempo adequado).

Enfim, o gerenciamento possibilita ainda criar informações quantitativas e qualitativas do risco operacional para cada área da organização; integra o risco operacional com outros tipos de risco financeiros (de mercado, crédito e liquidez), o que torna possível maior eficiência no acompanhamento dos riscos e avaliação dos controles relacionados.

2.4 Controles Internos

Attie (2009, p.148) conceituou controle interno da seguinte forma:

“O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional encorajar a adesão à política traçada pela administração”.

São meios de controles internos todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos, e demais instrumentos de organização administrativa que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizado pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta ou indiretamente relacionadas com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa. (FRANCO; MARRA, 2007).

Pode-se ver o controle interno sob duas óticas, preventivo ou de resultado. Os controles internos preventivos atuam antes da ocorrência do fato, visando preveni-los. Como por exemplo, uma análise de crédito ou circulares/normativos internos. Por outro lado, temos os controles internos de resultados, ou detectivos, onde atuam após a ocorrência do fato. Como exemplo, podemos citar as avaliações de desempenho ou alguns casos, a própria auditoria interna.

A implantação do sistema de controles internos é de responsabilidade da administração da organização, entretanto eles devem ser seguidos individualmente por todos os colaboradores sejam eles de qualquer nível hierárquico, inclusive pela administração.

Na visão de Attie (2009), são objetivos básicos do controle interno:

- a) Salvar os interesses da empresa, protegendo o patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades;
- b) Precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, que compreende a geração de informações adequadas e

oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa;

- c) O estímulo à eficiência operacional, onde se determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme;
- d) Aderência às políticas existentes, assegurando que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo seu pessoal.

A eficácia e cumprimento dos controles internos estão diretamente relacionados aos riscos em que as instituições estão expostas. Segundo Salgado e Careta (2010), a adequada gestão de riscos nos bancos depende diretamente de um sistema de controle interno eficaz que ajude a garantir que os objetivos e a rentabilidade definidos serão alcançados, os relatórios financeiros e gerenciais serão confiáveis e que o banco estará de acordo com as leis, normas, políticas, regulamentos e procedimentos internos, diminuindo assim o risco de perdas e danos à imagem corporativa.

Franco e Marra (2007) afirmam que os controles internos absolutamente infalíveis não existem, entretanto, qualquer deficiência deve ser atribuída mais à natureza humana do que à concepção do funcionamento desses controles.

Para Grazziotin (2002), uma forte cultura de controle é elemento essencial de um sistema eficaz de controles internos. Sendo esta, uma responsabilidade da diretoria e do nível gerencial superior enfatizar a importância dos controles internos através de suas atitudes e intenções.

Sabendo da importância do setor para o sistema financeiro e em busca de garantir uma razoável segurança bem como a estabilidade Sistema Financeiro Nacional, o Banco Central do Brasil, através da Resolução 2.554 (1998), determina às instituições financeiras a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Neste contexto, consideramos que um sistema de controle funcional e eficaz é parte fundamental para a gestão de uma instituição financeira e a base para operações seguras e confiáveis.

2.4.1 Limitações do controle interno

Em qualquer organização, seja de qualquer porte, é possível encontrar falhas e problemas no sistema de controles internos, o que expõe a empresa a maiores riscos. A não eficácia dos controles internos dentro de uma empresa é caracterizada por Almeida (2007) como limitações do controle interno, que ocorrem principalmente em relação a: Conluio de funcionários na apropriação de bens da empresa; os funcionários não adequadamente instruídos com relação às normas; e funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias.

Outros fatores que influenciam as limitações inerentes do controle interno são negligência por parte da administração no que se refere aos procedimentos estabelecidos, com intuito de alcançar objetivos ou ganhos apresentando relatórios ilegítimos e custos x benefícios, ou seja, o custo do controle interno não pode ser superior ao seu benefício, a empresa deve avaliar os aspectos negativos e positivos e optar por um controle mais eficiente e menos oneroso possível.

Para os autores Bonynton *et al.* (2002), os controles internos podem fornecer apenas segurança razoável para a administração e para o conselho de administração quanto à realização dos objetivos de uma entidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Thiollent (2009), além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada como modo de conduzir a pesquisa. Neste sentido, a metodologia pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados.

3.1 Tipo de Pesquisa

A modalidade da pesquisa caracteriza-se como aplicada e bibliográfica, considerando que os conhecimentos adquiridos são utilizados para a aplicação prática voltada para a solução de problemas concretos.

A pesquisa se classifica como descritiva, onde o pesquisador não manipula os dados, apenas os observa, registra, analisa e ordenam. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, a observação e a leitura analítica (ALMEIDA, 1996, apud PINTO, 2010).

Dentro da abordagem descritiva, a metodologia utilizada como técnica de pesquisa foi o estudo de caso.

Conforme Marconi e Lakatos (2010), o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Afirma ainda que no estudo de caso qualitativo não há esquema de problemas, hipóteses e variáveis com antecipação.

Na visão de Brandão (1985) a importância da observação direta no estudo de caso é que, ainda que com situações e tarefas diferentes, pesquisadores-e-pesquisados são sujeitos de um mesmo trabalho comum.

Para Ventura (2007), o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

No campo das Ciências Sociais Aplicadas há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação, como, por exemplo, a supervisão de funções administrativas dentro de uma organização, [...]. Nestes casos, abordagens

qualitativas são adequadas, tanto no que diz respeito ao tratamento contextual do fenômeno, quanto no que tange à sua operacionalização, conforme Martins e Theóphilo (2009). Ainda na visão dos autores, as avaliações qualitativas são mais aplicáveis em situações onde se deseja construir teorias, enfoque de pesquisa orientada por um Estudo de Caso.

A utilização de uma abordagem qualitativa para o estudo de caso foi também escolhida para evitar o reducionismo característico de grande parte dos estudos quantitativos na área de organizações. Nesse caso, o pesquisador vai além de registrar informações e descrevê-las, mas adota um papel investigativo e analítico de compreender, interpretar e analisar dados e informações coletadas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

3.2 Universo e Amostra

A pesquisa foi desenvolvida em uma agência de uma instituição financeira privada de referência no mercado financeiro situada na cidade de Goiânia - Goiás. A agência conta atualmente com sete colaboradores. A amostra é considerada válida e representativa, tendo em vista que os controles internos pesquisados são aplicáveis a toda a instituição.

3.3 Coleta de Dados

Com a adoção da abordagem de natureza qualitativa, a coleta e a análise dos dados foram com base em fontes primárias e secundárias de pesquisas.

Os dados secundários foram obtidos em circulares, normas e políticas internas, memorando, agendas, atas de reuniões, relatórios escritos, documentos internos que mostram os processos relacionados aos controles aplicados quanto à mitigação dos riscos operacionais da instituição financeira.

No que se refere à análise documental, Cellard (2008) recomenda uma criteriosa avaliação sobre a pertinência, a credibilidade e a representatividade dos documentos. Os três elementos, se observados, permite que o pesquisador selecione os documentos a serem utilizados de forma a aumentar a solidez e a validade das explicações.

Os dados primários foram coletados mediante a aplicação da observação direta e estudos etnográficos.

A observação direta foi desenvolvida durante todo o estudo e possibilitou, de forma prática, a forma com que os gestores tratam os riscos operacionais no ambiente e cumprimento por parte dos colaboradores, possibilitando assim o registro de suas ações e fazer relação com os aspectos tratados nas normas e políticas adotadas na instituição.

A observação é uma técnica de coleta de informações, dados e evidências que utiliza os sentidos para obtenção de determinados aspectos da realidade. A observação, ao mesmo tempo em que permite a coleta de dados de situações, envolve a percepção sensorial do observador, distinguindo-se, enquanto prática científica da observação da rotina diária. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Ainda na mesma visão, Marconi e Lakatos (2010, p. 275) afirma que “a observação não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 275), “a observação possibilita um contato pessoal e estreito do investigador com o fenômeno pesquisado e tem como principal objetivo registrar e acumular informações”.

O estudo etnográfico foi realizado através de pesquisa de campo e ocorreu simultaneamente à observação direta onde o pesquisador esteve presente na agência analisada nos meses de dezembro de 2012 e janeiro de 2013. A pesquisa possibilitou a percepção da cultura de controle disseminada na agência e análise da execução das atividades quanto à conformidade com as políticas e normas de controle da instituição.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a técnica etnográfica consiste na inserção do pesquisador no ambiente, no dia a dia do grupo investigado e permite uma compreensão mais ampla da atuação dos indivíduos no ambiente social, organizacional, ao fornecer uma noção da realidade formal e informal dos diversos níveis da sociedade ou da organização.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Empresa

A instituição financeira pesquisada, o qual o nome será mantido em sigilo, foi fundada em 1943, no interior de São Paulo. Um dos líderes do setor financeiro privado no Brasil e um dos maiores empregadores na categoria.

O banco em questão possui 4.665 agências (exceto postos de atendimento) alocadas em todo o território brasileiro com o total de 1,1 trilhão de reais em recursos captados e administrados e 371,6 bilhões de reais em carteira de crédito expandida. O valor de mercado da empresa está em aproximadamente 113,1 bilhões reais.²

No final de 2011, de acordo com o relatório anual apresentado, o banco contava com um quadro de 86.263 colaboradores.

A empresa foi considerada pelo segundo ano consecutivo a marca mais valiosa da América latina (BrandFinance América Latina).

Os números apresentados acima demonstram a importância e representatividade da empresa para o sistema financeiro nacional, o que vem reforçar a necessidade de um gerenciamento dos riscos operacionais eficaz.

“A Organização considera o gerenciamento de riscos essencial em todas as suas atividades, utilizando-o com o objetivo de adicionar valor ao seu negócio, na medida em que proporciona suporte às áreas comerciais no planejamento de suas atividades, maximizando a utilização de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas e da sociedade.

Considera, ainda, que a atividade de gerenciamento de riscos é altamente relevante em virtude da crescente complexidade dos serviços e produtos ofertados pela Organização e também em função da globalização de seus negócios. Por essa razão, a Organização aprimora continuamente suas atividades relacionadas ao gerenciamento de riscos, atividades estas devidamente alinhadas com as regulamentações aplicáveis, aderentes às recomendações e melhores práticas utilizadas internacionalmente e adaptadas à nossa realidade.

A Organização realiza consideráveis investimentos nas ações relacionadas aos processos de gerenciamento de riscos especialmente na capacitação do quadro de funcionários, com o objetivo de elevar a

qualidade da execução e de garantir o necessário foco, intrínsecos a estas atividades, que produzem forte valor agregado.”.

Publicado no site da Organização. Acesso em 16/12/2012.

A agência escolhida para análise, localizada em Goiânia, foi inaugurada em 2008 e conta com aproximadamente cinco mil clientes em sua base. O seu quadro funcional conta com sete funcionários sendo, o gerente da agência, gerente administrativo, dois gerentes de relacionamento, supervisor administrativo e dois caixas.

4.2 A Pesquisa e sua Taxonomia

A partir dos oito níveis de subcategorias do risco operacional apresentados, foram escolhidos quatro como estratégia de pesquisa de forma a abranger os pontos de maior importância, relevância e representatividade, bem como o nível de exposição para com as instituições financeiras. Adotando a taxonomia da Febraban (2006) abaixo conceitua-se cada subcategorias objeto da pesquisa:

a) Fraudes internas.

Atos com intenção de fraudar, apropriar-se indevidamente ou burlar regulamentos, a lei ou a política de uma empresa que ocasionam em perdas. Possibilidade de adulteração dos controles, descumprimento intencional de normas, vazamento de informação privilegiada, divulgação intencional de informações incorretas, desvio de valores e quaisquer outros comportamentos fraudulentos por parte de colaboradores.

b) Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços.

Falha não intencional ou negligente para cumprir uma obrigação com clientes ou relacionadas a um produto e serviço. Formalização de negócios em desacordo com as respectivas normas ou manuais internos, cláusulas contratuais, normas legais e/ou que não atendam as necessidades demandadas pelo cliente.

c) Falhas em sistemas de tecnologia da informação.

Trata-se de qualquer descontinuidade das atividades apoiadas por serviços tecnológicos, motivadas por falta de meios seguros de acesso, falhas de manutenção dos sistemas, erros na preparação de backups, falta de proteção de firewalls, inadequação de sistemas operacionais e aplicativos e/ou impossibilidade de recuperação de dados por queda de energia ou quebra de equipamentos.

d) Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

São falhas decorrentes de administração de processo ou processamento de operação, de relações com contrapartes comerciais e fornecedores. Comercialização de produtos em desacordo com as respectivas normas ou manuais internos e/ou normas legais.

4.3 Análise e Resultados da Pesquisa

4.3.1 Grau de preocupação da instituição bancária com o gerenciamento dos riscos operacionais

O planejamento estratégico do banco é norteado por três diretrizes básicas, dentre elas destacamos a seguinte: identificar e avaliar riscos intrínsecos às atividades, aplicando controles adequados e níveis aceitáveis em cada operação;

A Organização está em constante aprimoramento de suas práticas de governança sob supervisão plena do Conselho de Administração, responsável pela definição e acompanhamento das estratégias globais, bem como pela supervisão dos sistemas de controles internos, particularmente no que diz respeito à gestão de riscos.

O gerenciamento de riscos da Organização é realizado por meio de decisões colegiadas, apoiando-se em comitês específicos, os quais suas funções são definidas abaixo:

Quadro 03: Estrutura de Gerenciamento de Riscos da Organização.

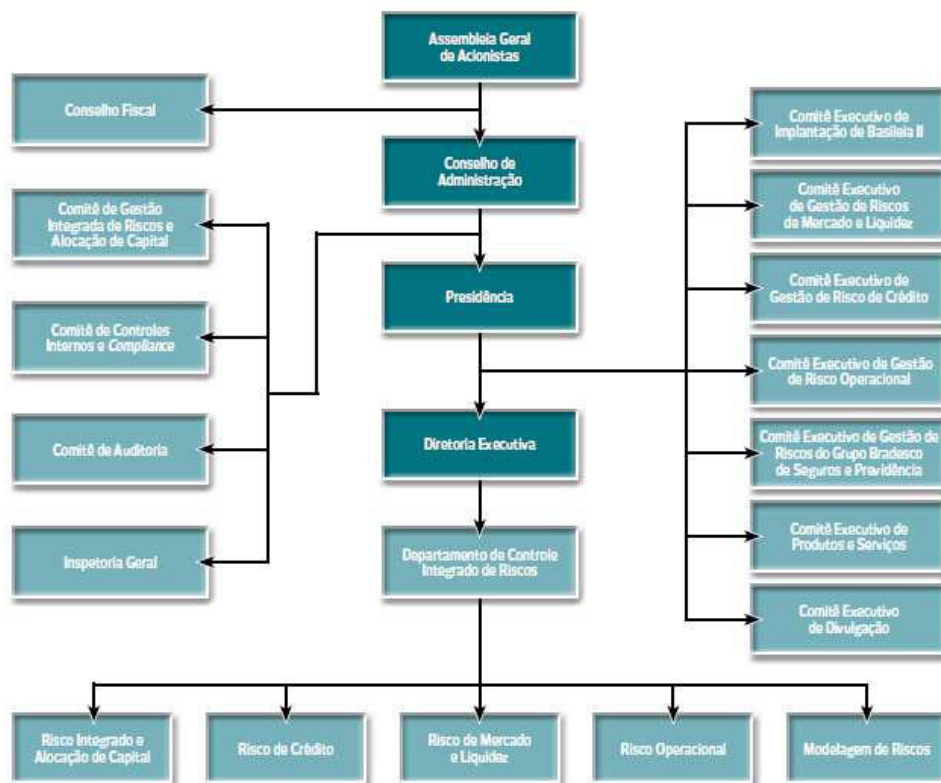
Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprova e revisa as estratégias, políticas e diretrizes soberanas de gerenciamento de riscos, incluindo o apetite a riscos.
Comitê de Gestão Integrada de Riscos e Alocação de Capital
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valida e submete para aprovação do Conselho de Administração o apetite e limites de exposição por tipos de risco; ✓ Valida e submete para aprovação do Conselho de Administração as políticas inerentes ao gerenciamento dos riscos; ✓ Garante o cumprimento das políticas de gerenciamento de riscos; ✓ Acompanha o perfil de risco, performance, necessidade de capital e suficiência, exposições versus limites e controle dos riscos.
Comitê de Auditoria
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa a integridade das demonstrações financeiras; ✓ Recomenda à Diretoria correção ou aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições.
Comitê de Controles Internos e Compliance
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avalia a efetividade e conformidade do Sistema de Controles Internos da Organização; ✓ Certifica a conformidade de procedimentos com as normas, regulamento e leis aplicáveis; ✓ Submete ao Conselho de Administração os Relatórios Semestrais de Conformidade dos Controles Internos de empresas da Organização.
Inspetoria/Auditoria Interna
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certifica o processo de gerenciamento de riscos dos negócios; ✓ Assegura a conformidade com as políticas, normas, padrões, procedimentos e regulamentações internas e externas; ✓ Recomenda aprimoramentos no ambiente de controle interno.
Comitê Executivo de Divulgação
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Provê suporte à alta administração na avaliação da divulgação de transações e informações relevantes relacionadas à Organização; ✓ Aprecia os relatórios objetivando assegurar que sejam elaborados conforme controles e procedimentos definidos para a sua preparação.
Comitê Executivo: Risco Operacional
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garante o cumprimento das políticas de gestão de riscos; ✓ Assegura a efetividade do processo de gerenciamento de riscos; ✓ Aprovam definições, critérios e procedimentos a serem adotados, bem como metodologias, modelos e ferramentas voltados ao gerenciamento e mensuração do risco; ✓ Acompanha e avalia as informações sobre o nível de exposições a riscos, consolidado e por dependência; ✓ Acompanha movimentações e desenvolvimentos do mercado, avaliando implicações e riscos.

Comitê Executivo para implantação de Basileia II
✓ Estabelece padrões corporativos para atendimento ao Novo Acordo de Capital de Basileia, sendo facilitador das demandas necessárias para adequação da Organização às normas e para acompanhamento tempestivo de sua implantação.
Comitê Executivo de Produtos e Serviços
✓ Avalia se todos os riscos foram apontados e se são aceitáveis, aprovando todos os novos negócios, produtos e serviços.

Fonte: Relatório de Gerenciamento de Riscos – Pilar 3 publicado no 3º Trimestre/2012.

Os comitês apresentados acima são estruturados conforme o organograma:

Ilustração 01: Organograma da Estrutura de Gerenciamento de Riscos da Organização.



Fonte: Relatório Anual de 2011 da Empresa pesquisada.

Os procedimentos de controles internos são desenvolvidos em conjunto com as diversas áreas gestoras de serviços, produtos e processos da Organização, cujos

testes de aderência são aplicados com a periodicidade requerida, sendo os resultados reportados aos Comitês de Auditoria e de Controles Internos e Compliance e ao Conselho de Administração.

Nos casos de não conformidade, faz-se o endereçamento da respectiva ação corretiva, com o devido acompanhamento.

Além das atribuições já citadas acima, o Comitê de Controles Internos e Compliance:

- ✓ Avalia se as recomendações de melhorias nos controles internos foram devidamente implementadas pelos gestores;
- ✓ Acompanha as políticas, procedimentos, responsabilidades e definições pertinentes à estrutura de gestão do risco operacional;
- ✓ Revê e propõe ao Conselho de Administração atualização do regimento, quando necessário;
- ✓ Aprecia os relatórios emitidos pelos órgãos reguladores e auditorias interna e externa no tocante às deficiências dos controles internos e respectivas providencias das áreas envolvidas; e
- ✓ Posiciona regularmente o Conselho de Administração sobre as atividades do Comitê e fazer as recomendações que julgar apropriadas.

Com as diretrizes básicas da Política de Controles Internos e Compliance da Organização, observamos que a empresa:

- ✓ Mantem padrões de integridade e valores éticos, por intermédio da disseminação de cultura que enfatize e demonstre a todos os colaboradores da Organização a importância dos controles internos;
- ✓ Assegura a conformidade com leis e regulamentos emanados por órgãos supervisores nacionais e estrangeiros e a aderência às políticas e procedimentos internos estabelecidos;
- ✓ Garante a estrutura de controles internos que conduz à compreensão dos principais riscos decorrentes de fatores internos e externos incorridos pela Organização, com vistas a assegurar que sejam identificados, avaliados, monitorados, controlados e testados de forma eficiente e eficaz;
- ✓ Mantem sistemas de controles internos alinhado com as melhores práticas, o qual é periodicamente revisado e atualizado, a fim de que eventuais

deficiências identificadas sejam pronta e integralmente corrigidas, de forma a garantir sua efetividade;

- ✓ Alinha a estrutura de controles internos aos objetivos estabelecidos pela Organização e à revisão periódica das estratégias globais do negócio e das políticas instituídas;
- ✓ Assegura a existência de atribuição de responsabilidade e de delegação de autoridade, observada a estrutura hierárquica estabelecida pela Organização, garantindo a apropriada segregação de funções, de modo a eliminar atribuições de responsabilidades conflitantes, assim como reduz e monitora, com a devida independência requerida, potenciais conflitos de interesses existentes nas áreas;
- ✓ Assegura a consistência e tempestividade das informações que são relevantes para a tomada de decisões ou que afetem as atividades da Organização, por meio de processo de comunicação confiável, oportuno, compreensível e acessível ao público externo e colaboradores;
- ✓ Propicia a atuação efetiva e independente da auditoria interna sobre o sistema de controles internos; e
- ✓ Garante a elaboração de relatórios sobre a situação dos controles internos, a serem apreciados e aprovados, no mínimo semestralmente, pelos comitês competentes e pelo Conselho de Administração.

Com subordinação direta ao Conselho de Administração, de forma independente, a Inspeção Geral, área de auditoria interna da Organização, tem por objetivo realizar trabalhos de auditoria, de inspeção e de consultoria, no âmbito corporativo, buscando mitigar os riscos do Negócio e de Tecnologia da Informação e assegurar a conformidade com as Políticas, Normas, Padrões, Procedimentos e Regulamentações Internas e Externas.

O modelo de gerenciamento de controles internos e Compliance adotado pela Organização está apoiado em metodologias reconhecidas internacionalmente (*frameworks*: Coso; Cobit; Elc; Financial Assertions), com o compromisso de atender as recomendações e exigências dos Órgãos reguladores locais e estrangeiros, quais sejam: BACEN (Brasil); CVM (Brasil); FED (EUA); SEC (EUA); OCC (EUA); PCAOB (USA); CSSF (Luxemburgo); CIMA (Ilhas Caimão); BCRA (Argentina); e BIS (Suíça).

Quanto à segurança da informação, o Banco investe constantemente em Infraestrutura e Tecnologia da Informação e na área de Recursos Humanos, pilares indispensáveis para o mercado bancário. Em 2011 Foram aplicados R\$ 4,328 bilhões para inovar, atualizar e manter o ambiente de TI.

O Comitê Executivo de Segurança Corporativa reúne-se trimestralmente para apreciar e aprovar diretrizes, medidas e orientações que assegurem o suporte aos processos e procedimentos relativos à Segurança da Informação na Organização.

Os comitês estão apoiados na metodologia apresentadas no framework COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology, onde estão representadas práticas voltadas à governança em tecnologia da informação e é reconhecido internacionalmente como o mais estruturado framework aplicável a esta área.

4.3.2 Os riscos operacionais relevantes para a instituição (Agência).

Apresentam-se abaixo os principais riscos operacionais os quais a instituição financeira e a agência estão expostas, quanto as:

- a) Fraudes internas.
 - ✓ Apropriação indébita de ativos. Furto em tesouraria, caixas, caixas eletrônicos, ou até mesmo de ativo imobilizado.
 - ✓ Fraudes contábeis. Débitos em razão contábil sem a devida contrapartida ou justificativa.
 - ✓ Apropriação de recursos disponíveis em conta correntes de clientes. Débitos lançados por funcionários em conta corrente de clientes sem a devida justificativa e autorização por parte do cliente.
 - ✓ Conluio entre funcionários e clientes. Ex. Pagamento de um cheque fraudado com ciência do funcionário e posterior pedido de reembolso por parte do cliente.

- b) Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços.

- ✓ Uso inadequado de informações confidenciais. As informações bancárias de clientes devem ser mantidas em sigilo de acordo com a Lei Complementar 105/2001.
- ✓ Prática de lavagem de dinheiro. A lavagem de dinheiro é uma controvérsia sobre informações divulgadas.
- ✓ Abertura de contas fraudulentas
- ✓ Lançamentos em conta corrente sem prévia autorização do cliente. Ex. Débito de determinada tarifa ou produto para atingir metas e objetivos.

c) Falhas em sistemas de tecnologia da informação.

- ✓ Acesso às contas correntes por terceiros não autorizados;
- ✓ Roubo de informações com perda monetária;

d) Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

- ✓ Formalização incorreta de contratos, os quais podem trazer problemas futuros. Ex.: Processo judicial, execução.
- ✓ Liberação de contratos sem autorização do cliente.

4.3.3 Controles Internos aplicados na gestão de riscos operacionais.

Abaixo são apresentados os principais procedimentos de controles internos adotados pela instituição e aplicados pela agência.

a) Fraudes internas.

- ✓ O banco define as alçadas e responsabilidades para os colaboradores. A necessidade de uma alçada superior para prosseguir com um determinado processo mitiga o risco de fraude interna, visto que outro funcionário irá acompanhar e validar o processo.

- ✓ Em certos processos faz-se necessário o uso de vistos e assinaturas em conjunto. A responsabilidade em conjunto sobre uma determinada transação ou processo, faz com que aumente a percepção sobre o risco presente.
- ✓ Abertura de cofres por duas senhas com pessoas distintas.
- ✓ Conferência de valores físicos periodicamente. A conferência e validação dos valores físicos por um superior feita de forma periódica faz com que o risco de furto seja reduzido.
- ✓ Todos os lançamentos contábeis dos débitos em contas de clientes são conferidos diariamente pelo gerente administrativo através de relatórios.

b) Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços.

- ✓ A cada abertura de conta faz-se uma consulta a um sistema interligado às secretarias de seguranças do país, o qual avalia a probabilidade de fraude nos documentos de identificação com o objetivo diminuir o risco de abertura de contas fraudulentas.
- ✓ As movimentações dos correntistas são avaliadas, necessitando de pareceres gerenciais quando ocorrido variações significativas, os quais são repassados ao departamento responsável. Outro controle adotado para acompanhamento das movimentações bancárias é o registro do CPF e/ou CNPJ para depósitos e retiradas em espécie quando de valores relevantes. Estes procedimentos de controle são adotados para reduzir o risco de lavagem de dinheiro.
- ✓ Diariamente são emitidos normativos publicados na intranet corporativa referentes a novos produtos e serviços ao cliente, alterações, roteiros de procedimentos de execução, etc.
- ✓ Eventualmente os colaboradores recebem ligações dos departamentos de qualidade para avaliar a qualidade das informações prestadas aos clientes, para que não haja distorções de informações prestadas.
- ✓ Eventualmente a agência recebe visitas de cliente misterioso, onde o mesmo identifica falhas operacionais, seja em informações prestadas, tempo de fila, exposição de materiais, etc., e as reporta posteriormente para análise e correção.

c) Falhas em sistemas de tecnologia da informação.

- ✓ O acesso às contas via internet ocorrem mediante certificação digital e assinatura eletrônica, onde Pessoas Jurídicas podem realizar mais de 400 tipos de transações bancárias com total segurança;
- ✓ Existem canais alternativos de atendimento que adotam dispositivos de segurança de uso pessoal. Ex. Token, Cartão Chave de Segurança, Senhas numéricas e alfanuméricas, biometria.
- ✓ A agência não executa ações diretas de controle quanto às falhas em sistemas de TI, neste caso toda a responsabilidade é do Comitê responsável.

d) Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

- ✓ A instituição adota o princípio de segregação e hierarquia de funções. A segregação de funções proíbe o empregado de, exercendo certa atividade, executar outra atividade ao mesmo tempo que implique em risco operacional para o negócio.
- ✓ As transações são autorizadas através de cartão funcional, senha e vistos. A necessidade de validação das operações por um superior reduz as falhas na execução das atividades.
- ✓ Alertas, via correio eletrônico e e-mails, são encaminhados diariamente à administração da agência atentando quanto aos prazos e processos a serem acompanhados.
- ✓ A conferência e formalização de todo contrato liberado na agência é de responsabilidade do Gerente Administrativo, onde o mesmo deve realizar as devidas conferências.
- ✓ Inspeção ou auditoria interna; Onde os processos ocorridos na agência são monitorados via sistema e quando necessário pessoalmente na presença do inspetor.

Em face da importância do setor de gerenciamento dos riscos operacionais para os resultados da empresa, percebe-se a preocupação da instituição financeira em avaliar de forma costumeira o setor.

O banco disponibiliza para os seus colaboradores, os principais agentes do controle, por meio da intranet corporativa e circulares normativas todos os procedimentos operacionais utilizados no dia a dia da organização.

A Organização exerce de modo abrangente o gerenciamento de seus principais riscos com base em uma metodologia que congrega algumas atividades dispostas numa sequência de execução que, quando concluída, oferece respaldo suficiente com razoável grau de assertividade, para concluir sobre a efetividade dos controles internos, são elas: formalizar o processo; identificar eventos de riscos; avaliar riscos; responder a riscos; avaliar controles; agir sobre os riscos; monitorar; executar testes de aderência; aplicar auto avaliação corporativa; e reportar.

Observa-se que a Organização empenha esforços para adotar as melhores práticas de mercado em todas as suas atividades e dentre elas o gerenciamento de risco operacional, sempre alinhado com as suas políticas internas, regulamentações do Banco Central do Brasil e recomendações do Comitê de Basileia.

Depois de observados os resultados e considerando que os principais riscos apresentados estão amparados por procedimentos de controles que os reduzem a níveis consideráveis, nota-se que os controles internos exercem influência significativa na gestão de riscos operacionais das instituições financeiras, o que vem reforçar que essa relação é condição indispensável para que as instituições bancárias alcancem seus objetivos e metas traçadas na estratégia da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de observar o modo com que os controles internos influenciam a gestão de riscos operacionais das instituições financeiras, para isso o estudo se voltou para quatro categorias de riscos operacionais onde foi pesquisado o grau de preocupação da instituição, os principais riscos relevantes e os respectivos procedimentos de controles adotados.

A partir do estudo e análise da instituição financeira em referência, percebe-se a importância dos controles internos para o eficaz gerenciamento de riscos operacionais e que a sobrevivência e fortalecimento de toda instituição, em especial as instituições bancárias, dependem dessa sintonia.

Observa-se que a estrutura de gerenciamento dos riscos operacionais e os controles internos adotados pela instituição têm apresentado eficácia no tratamento dos procedimentos do banco, considerando que os objetivos traçados vêm sendo alcançados de maneira satisfatória.

Percebe-se tamanha preocupação da empresa quanto à disponibilização de treinamentos e atualização do quadro funcional, uma prática considerada de suma importância para manter a cultura de controle no ambiente.

Observou-se também que a estrutura do sistema de controles internos da instituição bancária permite uma avaliação imediata do nível de desempenho dos controles existentes nas agências bancárias, oferecendo aos gestores de riscos condições melhores para o desempenho da tarefa de identificar para quais riscos são necessárias melhorias de controle, quais possuem controles adequados e quais controles em excesso.

A partir das limitações do estudo, sugere-se que futuras pesquisas proponham:

a) A importância de controle interno para a proteção de possíveis riscos trabalhistas;

b) Continuidade de estudo sobre os controles para as subcategorias não objetos da pesquisa, destacando-se da mesma forma a necessidade de evolução

em termos de gestão. Isto se torna possível tendo em vista que o modelo de controle interno proposto contribui com uma estrutura consolidada de controles de gestão e gestão da qualidade adequada para futuras aplicações da gestão estratégica de riscos operacionais.

Espera-se que este trabalho possa ser utilizado pelos administradores, supervisores bancários e demais interessados, como contribuição para o conhecimento da eficácia dos controles internos na gestão dos riscos operacionais.

6. NOTAS

¹ A versão original em inglês da presente publicação, encontra-se disponível no *website* do BIS (<http://www.bis.org>). Esta não é uma tradução oficial do Comitê de Basileia ou do Banco de Compensações Internacionais.

² Dados extraídos das demonstrações contábeis da instituição atualizados em 30.09.2012.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. São Paulo: Editora Atlas. 6ª Edição. 2007.

ALVES, Carlos A. de M.; CHEROBIN, Ana Paula M. S. **Análise do nível de divulgação do risco operacional segundo recomendações do Comitê da Basileia: Estudo em bancos do país e do exterior**. Salvador. 30º Encontro da Enanpad. 2006.

ATTIE, William. **Auditoria. Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 4ª Edição.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Comunicado nº 12.746**, de 09 de Dezembro de 2004. Comunica procedimentos para implementação da nova estrutura de capital – Basileia II. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 24 de maio de 2012.

_____. **Comunicado nº 16.137**, de 27 de Setembro de 2007. Comunica procedimentos para implementação da nova estrutura de capital – Basileia II. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 24 de maio de 2012.

_____. **Comunicado nº 19.028**, de 29 de Outubro de 2009. Comunica procedimentos para implementação da nova estrutura de capital – Basileia II. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 30 de maio de 2012.

BANCO DO BRASIL. Acordo de Basileia. Disponível em: <www.bb.com.br>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (BIS). Disponível em <<http://www.bis.org>>. Acesso em 15 de dezembro de 2012.

BRITO, Osias S. **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRANDÃO, Carlos R. **Pesquisa participante**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução 3.380**, de 29 de junho de 2006. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?method=detalharNormativo&N=106196825>>. Acesso em: 07 de maio. 2012.

_____. **Resolução 2.554**, de 17 de abril de 1998. Disponível em:

<<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=Res&ano=1998&número=2554>>. Acesso em: 13 de Maio 2012.

CARVALHO, Fernando J. C. **Inovação financeira e regulação prudencial: da regulação de liquidez aos Acordos de Basiléia. O Acordo de Basiléia e o mercado segurador brasileiro.** Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG), 2004.

CARVALHO, Demerval. B.; CALDAS, Marcelo. P. **Basiléia II: abordagem prática para acompanhamento de risco operacional em instituições financeiras.** São Paulo: FEBRABAN, 2007.

DELOACH, Jame W. **Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade.** Pearson Education, 2001.

DUARTE JR., Antônio. M. **A importância do gerenciamento de riscos corporativos em bancos.** In: A. M. DUARTE Jr. e G. VARGA (Orgs.). *Gestão de riscos no Brasil.* Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

FEBRABAN. **Base de dados interna – FASE I.** São Paulo. 2006.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS (FERMA). **Norma de Gestão de Riscos.** 2003.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil.** São Paulo: Editora Atlas. 4ª Edição, 2007.

GRAZZIOTIN, Carlos A. **Controles internos e gestão de riscos em instituições financeiras.** Porto Alegre. 2002.

ISO 31000:2009, ABNT NBR: **Gestão de riscos – princípios e diretrizes,** Primeira edição, 2009.

JORION, Philippe. **Value at risk: a nova fonte de referência para a gestão do risco financeiro.** São Paulo: BM&F, 2003.

LEITE, Pedro H. da C.; FILHO, Cláudio A. P. M. **Gestão de Risco Operacional em uma Instituição Financeira Pública que atua no Brasil. Um Estudo de Caso.** Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 32 - p. 48, maio/ago., 2010. ISSN 1984-3291. Acesso em 30 de maio de 2012.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica.** São Paulo: Editora Atlas. 5ª Edição. 2010.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Adalberto J. F. de. **Método para avaliação de risco operacional em bancos**. 2004. 143f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2004.

PEREIRA, José M. **Gestão de risco operacional: Uma avaliação do novo acordo de Capitais - Basiléia II**. Revista Contemporânea de Contabilidade. Ano 03, V.1, nº 6 Jul/Dez, 2006. p. 103 – 124.

PINTO, Anna F. de C. M. **Metodologia do trabalho científico: planejamento, estrutura e apresentação de trabalhos científicos, segundo as normas da ABNT**. Belo Horizonte. 2010.

REZENDE, Suely M.; FAVERO, Hamilton L. **A importância do Controle Interno dentro das organizações**. Revista de Administração Nobel, Nº 03, p. 33-44, jan./jun. 2004.

SALGADO, Manoel H.; CARETA, Claudelina B. **Análise da gestão de riscos operacionais – Caso de uma instituição bancária**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói – RJ. Agosto de 2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Editora Cortez. 17ª Edição. 2009.

VENTURA, Magda M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Rev. SOCERJ. 2007; 20(5):383-386.

VIDIGAL, Fernanda M. P. **A importância do sistema de controle interno no ambiente bancário**. Lavras. 2008.